

Presentación

El objetivo de la presente investigación es analizar la situación de los convenios de productividad en empresas mexicanas como mecanismos para incrementar dicha productividad y el ingreso de los trabajadores a través de bonos de productividad.

Al efecto se realizaron las siguientes actividades:

1. Análisis de la bibliografía internacional acerca de las experiencias de convenios de productividad
2. Análisis de estudios realizados en México con anterioridad
3. Análisis de la estadística de la STyPS acerca de convenios de productividad
4. Análisis de casos de empresas en las que se sabía (opinión de gerentes, líderes sindicales o trabajadores) que había sido exitosa la operación de un convenio de productividad. Las empresas seleccionadas fueron de cualquier rama o giro, tamaño, tipo de propiedad, tipo de capital y situadas en cualquier entidad federativa. La única condición es que tuvieran un convenio de productividad escrito, y que este convenio se haya traducido en los últimos años en incremento de la productividad y mejoría en los ingresos de los trabajadores. Los estudios de caso se realizaron en Estados diferentes, uno por Estado, bajo los siguientes lineamientos:
 1. Características generales de las empresas en el estado: Distribución por ramas, tamaños, sindicalización, exportación, modernidad tecnológica, organizacional, flexibilidad, contratación colectiva (todo esto resumido de investigaciones anteriores como Modelos de Industrialización en México, Estadísticas del INEGI, etc).
 2. Características generales de la empresa que se estudió: tamaño, propiedad del capital, exportadora o no, filial, paraestatal, modernidad tecnológica, organizacional, contrato colectivo y sus características.
 3. Circunstancias que llevaron a plantear la firma de un convenio de productividad, posición de la gerencia, del sindicato, de los trabajadores, si hubo desacuerdos inicialmente y en que aspectos, el proceso de elaboración del convenio, la puesta en marcha del mismo, como ha operado, dificultades de operación y cual es el balance final de la gerencia y si es posible del sindicato, si ha servido para elevar la productividad y para elevar el ingreso

de los trabajadores, cual ha sido la actitud de los trabajadores con respecto del convenio.

4. Estadística de evolución de la productividad de la empresa desde que se puso en operación el convenio de productividad y estadística de ingreso de los obreros de base desde que se opera el convenio de productividad, desglosando por salario base, prestaciones, horas extras y bono (en especial interés cuanto obtienen por bono).
5. Análisis detallado del convenio y crítica de sí se cumple su contenido en la práctica de acuerdo con cédula adjunta.
6. Conclusiones acerca de sí el convenio es efectivo para elevar la productividad y el ingreso de los trabajadores, cuales son los obstáculos para que sea eficiente y que se podría hacer al respecto.

La investigación fue diseñada y dirigida por Enrique de la Garza Toledo desde el Postgrado en estudios Laborales de la UAM, participaron como investigadores asociados las Dras. Marcela Hernández Romo, Adriana Martínez y Beatriz Torres y los Maestros Vicente Solís, Marco Antonio Carrillo, Juan José Martínez y José Antonio Lara.

El libro está basado en la investigación financiada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social “Estudio de Campo para un Diagnóstico de la Productividad laboral”

Capítulo I: Organización y Flexibilidad del Trabajo, Debate Teórico y estado de la Investigación en México

Enrique de la Garza Toledo

1. Introducción

La discusión teórica acerca de la emergencia e importancia de las Nuevas Formas de Organización del Trabajo conectado con el de la flexibilidad del trabajo corresponde sobre todo a la Sociología Industrial y del Trabajo, a la Administración de Empresas, a las Relaciones Industriales, a la Psicología Industrial, a la Economía Neoinstitucionalista, a la Sociología Económica y a una parte de la Ciencia Política. El problema de la Flexibilidad del Trabajo ha involucrado, además de las disciplinas mencionadas, a la Economía Ortodoxa y al Derecho (De la Garza, 1997).

Algunas de las Teorías más relevantes que desde la década de los ochenta tratan los problemas de las nuevas formas de organización del trabajo y la flexibilidad del trabajo son las Postfordistas, en sus tres vertientes: Regulacionista (Boyer, 1988), Neoschumpeteriana (OCDE, 1987)) y la Especialización Flexible (Piore y Sabel, 1990), también las Nuevas Relaciones Industriales (Buroway, 1985), los Nuevos Conceptos de Producción, la Modernización Reflexiva (Ozaki, 1996), el Neosegmentacionismo del Mercado de Trabajo y el Gobierno Industrial (Standing, 1999). Este tipo de teorías no se han basado en el análisis de la Macroeconomía sino en los éxitos de la Japoneización y del Toyotismo, que han servido de inspiración a otro tipo de doctrinas empresariales que algunos denominan la *New Wave of Management* (Wood, 1991). Por otro lado se encuentran los nuevos análisis acerca de los éxitos del modelo Alemán de codeterminación, producción “artesanal” en las empresas pequeñas, el sistema de formación profesional, los comités de fábrica, etc. (Streeck, 1992).

Esta discusión se inició en torno a las formas de superar la crisis económica de la década de los setenta y posteriormente de cómo salir adelante en un mundo Globalizado. Aunque habría que puntualizar que no sólo el concepto de flexibilidad cambia entre teorías, al referirse nuevamente a niveles diferentes de realidad: flexibilidad del trabajo al interior de la producción, del mercado de trabajo, del producto, del proceso, de la empresa, de las relaciones con otras empresas. El otro punto en común es que los estudios empíricos

emprendidos a partir de estas teorías aparecen más como normatividad que como diagnóstico: la apuesta por relaciones entre actores consensuales, pactadas y descentralizadas hacia el piso de la empresa (Bosch, 1999).

2. Las Nuevas Formas de Organización del Trabajo

En el siglo pasado hubo una doctrina gerencial dominante, el Taylorismo, que se refiere al manejo de personal y la organización del trabajo. Esta doctrina no se difundió por igual en todas las empresas, más en las grandes y medianas que en las pequeñas y micro, más en los procesos productivos de ensamble y maquinado que en los de flujo continuo. Sin embargo, fue fundamental en términos de ser la guía como doctrina de las estrategias empresariales centrales como en la industria automotriz. Se basó en los siguientes principios:

- a) Separación tajante entre concepción y ejecución. Es decir, dejar las tareas físicas de la producción al obrero y separarlas de las de supervisión, organización, planeación de la producción a cargo de mandos medios y gerencia.
- b) La reglamentación más estricta posible de las tareas, del método de trabajo, el uso de las herramientas y los momentos de intervención del obrero en el proceso productivo
- c) Específicamente la medición del trabajo a través de su descomposición, parcialización, en operaciones simples, estándar, que permitirían realizar el trabajo con mayor intensidad.
- d) Separar las tareas de producción de aquellas de mantenimiento, supervisión y control de calidad, que corresponderían a personal especializado diferente del de producción.

El Fordismo añadió al Taylorismo la circulación continua de la materia a transformar frente a un obrero fijo, es la cadena la que fija el ritmo de trabajo, que facilita la estandarización, y el paso de la producción en pequeños lotes a la de masa con nuevas normas de producción y de productividad y que extrema la parcialización del trabajo.

Las críticas al Taylorismo-Fordismo aparecieron desde sus propios orígenes, primero fue la corriente de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, que desde los años veinte consideró que no era realista tratar de dissociar concepción y ejecución, por el contrario habría que tratar de poner al servicio de la empresa la conciencia del trabajador y, por lo tanto, se planteó no como reglamentar burocráticamente el trabajo, a través de normas formales para

cada puesto, sino como lograr la cooperación consciente de los obreros, incorporando en el análisis de los comportamientos el campo del sentimiento, de la formación de grupos informales con sus costumbres, rituales, y líderes.

La sociología del trabajo también criticó al Taylorismo Fordismo, desde Friedman en los años 40 y cincuenta a Braverman en los setenta, a través de la categoría de control sobre el proceso de trabajo.

Sin embargo, la revolución en las doctrinas gerenciales no provino de las teorías académicas sino de las empresariales que inicialmente se generaron en la Toyota de Japón, y de la perspectiva inglesa del Sistema Sociotécnico y que incipientemente propiciaron en Europa las propuestas de enriquecimiento, ensanchamiento, involucramiento del trabajo. Pero estos elementos de doctrina que estaban a disposición de las empresas a través de las síntesis norteamericanas de las experiencias japonesas principalmente, no se extendieron sino cuando la crisis económica de los setenta condujo a una reestructuración de la producción y de la economía internacional (Groverhan y Stewart, 1992). La llamada nueva ola de la gerencia se ha convertido desde entonces en la doctrina dominante a nivel internacional. Su campo de acción principal son las empresas y también se ha desarrollado criticando al Taylorismo-Fordismo. Son muchos los conceptos relacionados con las nuevas formas de organización del trabajo que se han acuñado desde la década pasada. Sin embargo, es probable que los cambios en organización obedezcan a principios centrales y posteriormente adopten formas concretas muy diversas (Wood, 1993):

a) Se trata de no apostar a la separación tajante entre concepción y ejecución, en esta medida se justifica la polivalencia, en tanto ampliación de las funciones de cada puesto y la posibilidad de la movilidad interna entre puestos o categorías. La justificación a la manera de Mayo, niega que el trabajador puede ser concebido como una máquina que recibe ordenes, su conciencia está siempre presente en el proceso productivo, en esta medida puede estar dispuesto a cooperar o no.

b) No es posible reducir todas las actividades a operaciones simples, segmentadas al extremo, operaciones estándar y medidas estándar. Siempre habrá poros en el tiempo de producción que serán llenados por el obrero a través de su conocimiento del saber hacer, que tampoco es totalmente reducible a lo estándar.

c) La reducción del trabajo a reglas impersonales genera burocratismo, es más eficiente delegar capacidad de decisión en los trabajadores, esto se traduce en asignar a los trabajadores de producción su propia supervisión, una parte de las tareas de mantenimiento y de control de calidad.

d) Pero, el disminuir la rigidez burocrática en la producción, la ampliación las tareas, con participación de los trabajadores en las decisiones no podría garantizar mayor eficiencia si no se cuenta con el involucramiento consciente y convencido de la mano de obra, es decir la participación no por simple obediencia a las reglas, no por coerciones, sino por convencimiento acerca de los fines de la empresa.

e) La visión social de la producción, en tanto cooperación entre hombres, se continúa hacia el trabajo en equipo que subvierte el individualismo taylorista.

f) El convencimiento de los trabajadores, la participación en las decisiones y el trabajo en equipo apunta hacia la cultura del trabajo, es decir, los procesos de dar sentido al trabajo, a la empresa, al producto, a las relaciones sociales dentro de la empresa, a los clientes y a los proveedores por parte del personal. El objetivo es pasar de una cultura de obediencia a las reglas e instrumental con respecto del trabajo a otra de la cooperación, la solidaridad, la entrega, la satisfacción con la obra realizada.

g) El nuevo funcionamiento de la organización requiere de formas de comunicación que no sean solamente verticales de arriba hacia abajo para transmitir las órdenes, sino en todas direcciones.

Es decir, los aspectos centrales de las nuevas formas de organización del trabajo más que de carácter técnico son sociales y de manejo del poder dentro del proceso de trabajo

Aunque decíamos que son muchos los conceptos concretos en que se materializan las nuevas formas de organización del trabajo tales como: cero errores, círculos de calidad, equipos de trabajo, kan ban, control estadístico del proceso, equipos de resolución de problemas, justo a tiempo, auditorias de calidad, células de producción, reingeniería, etc. Algunos autores plantean que estos conceptos se pueden sintetizar en dos: el control total de la calidad y el justo a tiempo.

La primera sería el conjunto de técnicas encaminadas al control total de la calidad que abarca desde la formación de círculos de calidad, que fuera de las líneas de producción discuten como mejorar la calidad; grupos de trabajo que se responsabilizan colectivamente

de asegurar la calidad y trabajar con cero errores; el achatamiento de categorías que amplía las funciones de los puestos; el uso del control estadístico del proceso y las auditorías de calidad, la transformación de la forma de la supervisión hacia el autocontrol por el grupo y el abandono del control de calidad correctivo por el preventivo, con nuevos contenidos en la capacitación dirigidos hacia la organización del trabajo y una nueva cultura laboral, con una idea de mejora continua. El punto de articulación con el justo a tiempo es la filosofía cliente-proveedor que puede funcionar al interior del proceso productivo, en el que cada operario es cliente del anterior y proveedor del que sigue, con formas de proveerse a tiempo a través, por ejemplo, del sistema kan ban. Pero el justo a tiempo puede ser también externo, como forma nueva de relación con los proveedores y con los clientes. En esta relación los proveedores son supervisados por su cliente, en cuanto a la forma de operar el proceso productivo con calidad total y justo a tiempo, que puede implicar la entrada directa del personal del proveedor al punto exacto de utilización de sus insumos, que se traduce en eliminación de inventarios.

Una de las obras que más ha contribuido a popularizar las nuevas formas de organización del trabajo ha sido la de Womack, *La Máquina que cambió el Mundo* (1990), que se centra en lo que llama la producción ajustada (lean production), es decir sin desperdicio de materias primas, energía, tiempo, mano de obra. Según Womack, el Onhismo combina Justo a Tiempo con los proveedores con máquinas ajustables en forma sencilla para cambiar de modelos, la producción en pequeños lotes con trabajadores polivalentes de alta calificación, una nueva relación con el cliente y permeado todo el sistema por una nueva cultura laboral. Lo central sería en la producción ajustada el transferir el máximo número de tareas y responsabilidades a los trabajadores de producción para detectar defectos, con trabajo en equipo, manejo simple de información, añadiendo un sistema moral de obligaciones recíprocas.

3. La Teoría Sobre Organización y Flexibilidad Laboral

Desde inicios de la década de los ochenta el concepto de flexibilidad del trabajo ha sido palabra clave en las transformaciones de las relaciones laborales y de los Sistemas de Relaciones Industriales a nivel internacional (De la garza y Bouzas, 1998). Aparentemente se trataba de la antigua discusión entre neoclásicos, keynesianos e institucionalistas acerca

de sí los mercados de trabajo deben desreglamentarse y dejarse a las libres fuerzas de la oferta y la demanda. Sin embargo la polémica actual es más compleja porque involucra actores que no se reducen a los economistas. En términos prácticos la polémica se actualizó a raíz de dos fenómenos aparentemente concordantes pero originados de fuentes diversas: por un lado, el advenimiento de las políticas macroeconómicas liberales, con sus componentes de desreglamentación de mercados entre otros el laboral -, privatizaciones y ajustes macroeconómicos para controlar la inflación y poder acercarse al equilibrio. Por otra parte, las nuevas doctrinas gerenciales, originadas en Japón aunque occidentalizadas, que buscan elevar la productividad y la calidad a nivel micro. Ambos fenómenos se dan históricamente en forma sincrónica, la crisis del llamado taylorismo fordismo significó el cuestionamiento de las instituciones de regulación propias de la postguerra, y también de las formas de organizar el trabajo. La apertura de las economías implicó para las empresas presiones mayores en productividad y calidad para poder subsistir en mercados globalizados. Sin embargo, los orígenes de la flexibilidad a nivel macro y microeconómico han implicado procesos diferentes y también concepciones diversas acerca de lo que es más importante de flexibilizar con respecto del trabajo: el mercado de trabajo o bien el uso de la fuerza de trabajo dentro del proceso productivo (Dombois y Pries, 1993).

1) La flexibilización del mercado de trabajo. El mercado de trabajo puede entenderse como el punto de encuentro entre quienes ofrecen su fuerza de trabajo por un salario y aquellos que la pueden y quieren comprar. El énfasis en el mercado de trabajo y su flexibilización es puesto sobre todo por la economía neoclásica. Los problemas de la utilización de la fuerza de trabajo en forma productiva en esta perspectiva son relativamente secundarios, desde el momento en que dejados los mercados a las libres fuerzas tenderían al equilibrio y con ello los métodos de producción con las formas diversas de utilización de la fuerza de trabajo se ajustarán automáticamente para conducir al óptimo. Es decir, lo que importaría en la flexibilización del trabajo sería la eliminación de obstáculos para que el encuentro entre oferentes y demandantes de fuerza de trabajo se realice con la más plena libertad individual. La libertad en el mercado de trabajo se traduce en dos variables principales, la cantidad de trabajadores a emplear (el empleo) y el salario que estos devengarán. Por lo tanto, la flexibilización del mercado laboral implicará la eliminación de rigideces para emplearse o emplear y en la fijación de los salarios. En otras palabras, las políticas de

flexibilización en esta perspectiva se mueven en el nivel de los Sistemas de Relaciones Industriales, es decir, en el de las instituciones, normas y sujetos conformados durante el período del Estado Benefactor y que regularon las relaciones entre empleadores y empleados: Leyes laborales, Contratación Colectiva y Sindicalización, Seguridad Social y Justicia Laboral, Sindicatos, Empresarios y Gobiernos. En otros términos, flexibilizar el mercado de trabajo equivale a flexibilizar el sistema de relaciones industriales:

a) En los mecanismos de fijación de salarios que fueran mas allá de la asignación espontánea por oferta y demanda. Por tanto, resultan indeseables los salarios mínimos o aquellos en los que se consideran los costos de reproducción de la fuerza de trabajo y también del monopolio sindical en la contratación de mano de obra.

b) En los mecanismos de contratación o despido de trabajadores que no se rijan por oferta y demanda de empleo: leyes laborales que dificultan el despido o imponen indemnizaciones por ajuste de personal; aquellas que obligan a emplear trabajadores en forma indefinida; contratos colectivos que dificultan la contratación o el despido; presiones sindicales o gubernamentales en contra del recorte de personal.

c) En impuestos, gravámenes o tributos que incrementan los costos salariales, tales como las cuotas de la seguridad social, fondos para despedidos, para vivienda, etc.

En síntesis, la flexibilización del mercado de trabajo en esta perspectiva equivale a la flexibilización de las leyes laborales, de los contratos colectivos, de las políticas gubernamentales.

2) Pero el énfasis en el mercado de trabajo no es propia de todas las perspectivas en juego en la actualidad. Hay otra concepción, también dominante, pero en un nivel diferente del de las políticas macroeconómicas, el de las doctrinas nuevas de la gerencia. En este sentido, el advenimiento del liberalismo en el ámbito de las políticas estatales se conjugó con la nueva ola de la gerencia, con el Toyotismo en cuanto a formas de organización y gestión de la mano de obra. En este sentido, el mercado es un supuesto pero donde hay que accionar y transformar es en el proceso productivo. Aquí no operan los ajustes automáticos si se flexibiliza el mercado laboral, sino que se plantea una acción consciente, organizada y consensuada entre gerencia, trabajadores con respecto del aumento de la productividad y la calidad, requisitos para salir adelante en el mercado desregulado. Es decir, la flexibilidad al interior de las empresas se mueve entre los ámbitos de la organización del trabajo y el de

las relaciones laborales (Maurice, 1991). Utilizando una terminología tradicional, la flexibilidad más importante sería de carácter funcional y salarial, más que numérica. En lo funcional se pugnaría por la polivalencia en el trabajo, por la movilidad interna entre puestos, categorías, departamentos, turnos, agregando la necesidad de una nueva cultura laboral de involucramiento y participación de los trabajadores, de identidad con la empresa. Cuando se considera al sindicato, se le plantea de la misma forma, un *sindicato de la casa*, es decir, comprometido con las metas de la empresa. En cuanto al salario, hay una diferencia con la primera concepción, el énfasis no se pone en la oferta y demanda de fuerza de trabajo en el mercado de trabajo, sino en el desempeño del ya empleado. Es decir, en poner el salario en función de la productividad y la calidad. En otras palabras, el énfasis en la flexibilidad en esta concepción se pone en cuanto al proceso productivo mas que en el mercado. Es cierto que las dos concepciones de flexibilidad –en el mercado de trabajo y en la producción – pueden complementarse, pero la primera se mueve mas en lo macro y ha sido tarea de los gobiernos el eliminar rigideces y la segunda en el micro de la empresa y ha estado a cargo de cada gerencia (Pollert, 1988).

3) La tercera postura viene del mundo académico. Son las teorías del Postfordismo, que de manera general plantean el fin del taylorismo fordismo y su posible substitución por el Posfordismo. Este Postfordismo implicaría una flexibilidad sobre todo en la producción, semejante en forma a la postura toyotista, pero concertada entre gerencia y sindicato. Además se plantea la necesidad de una reforma del Sistema de Relaciones Industriales y no simplemente su desregulación como en la postura neoclásica, lo que equivale a la creación de nuevas instituciones que sean capaces de regular las relaciones entre empleados y empleadores en un mundo con mercados abiertos y globalizados (Procter, 1994).

En la realidad de las relaciones laborales son las concepciones 1) y 2) las que predominan con combinaciones diversas: la 1) es impulsada sobre todo por los gobiernos, los organismos financieros internacionales y las organizaciones patronales. La perspectiva 2) de flexibilización por las gerencias de las empresas apoyadas de diversas maneras por los gobiernos. La postura 3) por académicos que provienen del campo keynesiano, marxista institucionalista y algunos sindicatos. De cualquier forma, el concepto, en tanto contenido, supuestos y medidas prácticas de la flexibilidad del trabajo conforma un terreno en disputa desde hace unos 25 años a nivel internacional, que se ha ido definiendo dependiendo de los

sistemas anteriores de relaciones industriales, y los campos de fuerzas entre sus actores (Pollert, 1991).

Además de la definición del concepto de flexibilidad, la polémica en torno de la misma ha originado una discusión complementaria acerca de:

- a) sí la flexibilidad está asociada con un nuevo tipo de relaciones laborales que superarían a las que se conformaron durante el Estado Benefactor,
- b) sí hay una sola forma de flexibilización en las relaciones laborales y cuál sería el nivel óptimo de la flexibilidad sin atentar sobre el crecimiento de la productividad,
- c) sí la tendencia hacia la flexibilización del trabajo es una necesidad frente a la globalización de las economías, y
- d) sí con la flexibilización en el mediano plazo todos ganan, trabajadores, sindicatos y patrones ((Steinberg y Vicario, 1997).

De la teoría económica Neoclásica viene la idea específica de flexibilidad en el mercado de trabajo, entendida fundamentalmente como eliminación de las trabas para que los mecanismos del mercado se encarguen de asignar precio y empleo al factor trabajo. Lo anterior es consecuente con tres supuestos de esta teoría:

- Existe una racionalidad de los agentes, esto es que los agentes económicos se guiarían por la búsqueda de la máxima utilidad; deben tener información completa acerca del mercado (precios y movimientos de los otros agentes) y conocer las ecuaciones que les permitan calcular su función de utilidad, en virtud de lo cual decidirán cuando la relación entre medios invertidos y fines logrados es óptima.

- Existe control sobre las variables exógenas, esto es, se construyen modelos suponiendo que se pueden controlar variables tales como instituciones extraeconómicas, culturas o conflictos sociales, a los cuales se les considera externalidades o fallas del mercado.

- El cumplimiento de las condiciones de competencia perfecta que harán que el mercado de trabajo tienda al equilibrio.

Para la teoría Neoclásica, la oferta de trabajo depende del tamaño de la población, de la

tasa de participación y de la cantidad de horas escogidas por el obrero para laborar. Excepto esta última variable, las otras se consideran constantes y la oferta de trabajo es, sobre todo, una decisión individual, por la cual los trabajadores como actores racionales optimizarían la relación entre bienes que pueden comprar con su salario, en términos del gozo que les proporcionarían, con respecto de la satisfacción que el ocio les da. Del lado de la oferta de trabajo se supone que los trabajadores tienen información completa del mercado de trabajo, salarios, horarios, intensidad y demanda. Actúan y deciden racionalmente dónde trabajar, optimizando su información como se mencionó anteriormente. Además, se supone que no toman decisiones en grupo y que los trabajadores son iguales e intercambiables, y de acuerdo con nuestro tema de flexibilidad laboral, que existe completa movilidad del trabajo.

Por el lado de la demanda de empleo se supone que opera la ley de rendimientos decrecientes, es decir, después de cierto punto, agregar una unidad más de trabajo al proceso productivo se traducirá en una cantidad decreciente del producto. Al emplearse un exceso de trabajadores los salarios sobrepasarán al producto marginal (incremento en el producto con respecto del incremento en el trabajo). En el equilibrio el producto marginal igualará al salario, aunque también los salarios de equilibrio varían en sentido inverso con la oferta de trabajadores. Si aumentan los salarios y todo los demás factores permanecen constantes se reducirán las ganancias del capital, esto provocará emigración de dicho capital hacia ramas que ofrezcan una mayor utilidad, lo que ocasionará en la rama original una caída de la producción, provocando con ello la disminución en la demanda de obreros y, finalmente, la caída de salarios, otra vez, hasta que se logre el equilibrio.

También, desde la demanda de empleo, se supone que el patrón tiene conocimiento total del mercado de trabajo, es racional al emplear o despedir trabajadores, no hay monopolios en la compra de fuerza de trabajo, ni tampoco sindicatos que monopolicen la oferta de trabajadores.

En conclusión, la teoría de la productividad marginal postula que si sus supuestos se cumplen entonces los salarios serán iguales al precio de la fuerza de trabajo determinados por oferta y demanda. El salario de equilibrio será igual al producto marginal del trabajador (producto generado por el último trabajador empleado) y la demanda de trabajo dependerá del producto y del método de producción utilizado, al que se considera como dado.

En la productividad marginal se encuentra la base teórica de la flexibilidad del mercado

de trabajo bajo esta perspectiva Neoclásica. Debido a que se sabe que el mercado de trabajo es de los mercados más imperfectos, por la existencia de instituciones, regulaciones y conflictos colectivos, de lo que se trata es de eliminar o reducir al mínimo la influencia de factores exógenos para así acercarse al equilibrio. En otras palabras, flexibilizar el mercado de trabajo es flexibilizar la oferta de trabajo y la demanda de empleo: facilitando el empleo y el desempleo, el uso de la fuerza de trabajo dentro del proceso de trabajo e individualizando las formas de pago de acuerdo con la productividad marginal.

Como hemos visto al inicio de este capítulo, dentro del Postfordismo se acostumbra incluir a las corrientes como el Regulacionismo (Boyer, 1988), la Especialización Flexible (Piore y Sabel, 1990) y el Neoshumpeterianismo que tienen en común considerar que se llegó al fin de la producción en masa y se transita hacia un nuevo paradigma productivo, modo de regulación o paradigma técnico económico más o menos flexible.

En cuanto a la Nueva Ola de la Gerencia, las doctrinas gerenciales de organización del trabajo han sido revolucionadas desde la década antepasada. Ha estado presente en ellas la gran crisis de los setenta y también la recuperación occidental de las experiencias japonesas de organización y gestión de la mano de obra que datan de los años cincuenta. Esta perspectiva también critica al taylorismo, pero a diferencia del regulacionismo se centra en el proceso productivo. Las nuevas doctrinas gerenciales han tomado cuerpo en formas concretas de organización del trabajo, sintetizadas en los conceptos de Calidad Total y Justo a Tiempo. En estas doctrinas está presente la crítica a la rigidez taylorista, sobre todo a la idea de separar tajantemente concepción de ejecución. Se pone énfasis especial en los aspectos culturales de compromiso e involucramiento de los trabajadores con la empresa, la productividad y la calidad; en la recuperación del saber-hacer obrero, en la reintegración de tareas y la capacitación amplia. La idea de mercado interno de trabajo es más importante que la de mercado externo y su flexibilidad. Además, el individualismo es substituido por la idea de grupo. Se concibe a la empresa como una comunidad en donde la idea de acción colectiva está de acuerdo a valores y no sólo a utilidad en sentido económico. En estas doctrinas se plantea que el éxito del proceso productivo no es un resultado espontáneo sino producto del consenso, de la creación de identidades frente a incertidumbres inevitables en la producción. La flexibilidad del *lean production* (término más usado en las nuevas doctrinas gerenciales) es sobre todo interna, entre puestos, categorías, departamentos,

turnos y horarios de trabajo; está también en los criterios de ascenso según capacidad (y no por antigüedad), en la polivalencia, y en las formas salariales (salario en función del desempeño). Al menos en la doctrina, no hay un énfasis en la flexibilidad externa (empleo y desempleo de trabajadores según las necesidades de la producción) ni tampoco hay un planteamiento explícito de ver a los sindicatos como una rigidez a minimizar.

Más allá de las polémicas teóricas (toyotismo, sistema de producción japonés, producción delgada) con sus diversos presupuestos, a partir de los ochenta las prácticas de flexibilidad laboral se han extendido dentro de las empresas, siendo comunes las mezclas en prácticas y concepciones implícitas o explícitas (proceso denominado tanto por el regulacionismo como por el toyotismo como hibridación). Otro tanto se puede decir de las políticas laborales propugnadas por los gobiernos como parte de las medidas de ajuste de las economías.

En conclusión, la flexibilidad no es un concepto unívoco, designa diversas realidades y concepciones acerca del trabajo. Se encuentran actualmente tanto de manera separada como combinada:

- a) La flexibilidad pretaylorista cercana a la arbitrariedad organizacional.
- b) La flexibilidad que ya poseía en la práctica el propio taylorismo.
- c) La flexibilidad toyotista con su centro en la producción, en la nueva cultura laboral, en la movilidad interna y en la recalificación.
- d) La flexibilidad postfordista preocupada en nuevos consensos y regulaciones entre el capital y el trabajo en el nivel micro y macro.
- e) La flexibilidad neoclásica de desregulación del mercado de trabajo.

Además, se puede hablar de flexibilidad del producto y del proceso desde el punto de vista técnico, y en la flexibilidad del trabajo puede ponerse el énfasis en el ajuste del volumen de empleo (flexibilidad numérica externa), en el ajuste de la cantidad del trabajo (flexibilidad numérica interna), en el uso de la fuerza de trabajo en el proceso de trabajo (flexibilidad funcional) y en las formas de pago en función del desempeño (flexibilidad salarial) (Carrillo, 1993). La flexibilidad puede funcionar, por un lado, a nivel micro (lugar de trabajo, departamento o empresa), meso (corporación, rama, zona) o del sistema de relaciones industriales y el mercado de trabajo a nivel global. Y, por otro lado, la

flexibilidad puede aceptar un nivel formal, codificado en leyes, reglamentos o pactos y otro informal propio de las costumbres, tradiciones e interacciones cotidianas. En síntesis, la flexibilidad del trabajo como forma es la capacidad de la gerencia para ajustar el empleo, el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo y el salario a las condiciones cambiantes de la producción; pero esta forma puede tener varios contenidos dependiendo de las concepciones que están detrás y, sobre todo, de las interacciones entre los actores, instituciones, normas y culturas dentro y fuera del trabajo.

Las Nuevas Formas de Organización del Trabajo y la Flexibilidad laboral han originado serias controversias en cuanto a las posibilidades de extenderse y sus impactos sobre la productividad, la calidad y la competitividad, algunos de los más importantes se pueden resumir de la siguiente manera:

- a). La distinción entre japoneización que implica no solo Modelos de Producción sino la cultura y la sociedad japonesa con sus instituciones imposible de transferir a otro país, de Toyotismo, como doctrina gerencial que se sintetiza en el Control Total de Calidad y el Justo a Tiempo. Con respecto del Toyotismo, la distancia entre la doctrina y la realidad de Japón, en particular la influencia en los éxitos japoneses de instituciones del sistema de relaciones industriales que van más allá de la organización del trabajo y que explicarían junto al Toyotismo el éxito, como serían: la dualidad del mercado de trabajo japonés entre grandes y pequeñas y medianas empresas, las primeras con altos salarios, empleo de por vida, ascenso según antigüedad y el sindicato cooperativo con la gerencia, las segundas con bajos salarios, inestabilidad laboral, sin sindicatos, mano de obra femenina.
- b). Sí el Toyotismo es una ruptura con el Fordismo.
- c). Sí la máxima flexibilidad se traduce en máxima productividad.
- d). Los estudios empíricos que tienden a demostrar que ni las nuevas formas de organización del trabajo, ni la flexibilidad se han extendido tanto como otros suponen, como el estudio de Ozaqui (1996) en los países desarrollados que encontró tendencias contradictorias en cuanto menos procesos tayloristas-fordistas en la industria, pero más en los servicios; o bien de Katz que llegó a la conclusión que los equipos de trabajo, excepto en Japón y Alemania, son aceptados con lentitud en otros países pues parecen demasiado ajenos a sus tradiciones culturales y sus experiencias de industrialización, tropiezan con oposición de los supervisores y gerentes y de los dirigentes sindicales

f). La asociación entre nuevas formas de organización y productividad es problematizada en el reporte de Capelli (1997) que encuentra estudios que dan correlaciones positivas, siempre y cuando se incluyan otras innovaciones y otros con relaciones débiles

4. Estrategias Empresariales y Relaciones Laborales

En torno de las estrategias productivas de los empresarios y sus consecuencias en las relaciones laborales aparecen dos polémicas: estructura o estrategia y estrategia o contingencia (Peck, 1996). La primera remite a la interrogante relativa, si los cambios estructurales determinan las estrategias de los actores, en especial de los empresarios, o a la inversa sí la estrategia crea estructuras. Sobre este punto podríamos plantear que los cambios estructurales son producto y productor de la acción. Sin embargo la acción no surge como resultado mecánico del cambio estructural sino que pasa por un proceso de dar sentido y de interacción entre actores que también determinan el curso de la acción. En cuanto a la contingencia o la estrategia, esta polémica plantea si los empresarios poseen un plan general de cambio en las configuraciones sociotécnicas, por ejemplo coincidente con algunos de los nuevos “modelos de producción” o si sus acciones obedecen a coyunturas específicas frente a las cuales se reacciona sin conformar un plan general de reestructuración productiva. Para empezar, no se podría asegurar que en toda empresa exista una estrategia, en el sentido de gran plan de reestructuración de largo plazo, tampoco que los empresarios son actores totalmente racionales, estos toman decisiones pero en ellas influyen diversas ciencias, creencias, así como aspectos culturales con sus normas y valores, estética, sentimiento y formas de razonamiento acotados por formas discursivas, tradiciones, mitos, definición de enemigos y amigos (Le Goff, 1992). Los empresarios, como todo actor real, no tienen conocimiento total ni siquiera del mercado ni de las posibles acciones de los otros sujetos, ni poseen una ciencia total para hacer optimizaciones, además el *management* puede estar dividido en sus concepciones y luchas por el poder. En esta medida, las estrategias no son totalmente coherentes y pueden presentar obscuridades e incertidumbres que se van llenando con prácticas. Es decir, las estrategias más que grandes planes conscientes de los empresarios serían líneas medias resultantes en reestructuraciones productivas, que en forma acabada solo puede trazarse a posteriori, aunque elementos de diseño pueden existir a priori. Dentro de las estrategias

empresariales de reestructuración productiva pueden estar incluidas las relaciones laborales. Estas pueden entenderse como las relaciones entre empleadores y empleados al interior de las empresas y están muy relacionadas con la negociación colectiva, pero también con la organización y gestión de la mano de obra. Sin embargo, para no confundir organización y gestión con relación laboral habría que diferenciarlas no por ser espacios de acción diferentes sino cortados o analizados por ángulos diferentes. Es decir, las relaciones en el proceso de trabajo de los trabajadores con mandos medios y gerentes pueden ser analizadas desde el punto de vista de la organización y gestión de la mano de obra o desde la perspectiva de las relaciones laborales (Freysenet, 1995). En este último sentido, una primera dimensión básica en la relación laboral es el poder de decisión de empresa, trabajadores o sindicatos con respecto de: el empleo, el salario, las condiciones de trabajo y la gestión de la mano de obra, el cambio en la organización y en la tecnología, clientes, proveedores, maquinaria y equipo, materias primas y las cuestiones estratégicas de la empresa (ventas, alianzas, relocalizaciones, exportación, finanzas, etc.). Las conexiones con el sistema de relaciones industriales son a través de instituciones de regulación de las relaciones laborales, la seguridad social, la política laboral y de empleo del Estado y los pactos corporativos. Una especificación del problema del poder en la empresa actual es el de la bilateralidad o unilateralidad en la toma de decisiones con respecto de la firma, el otro problema actual en las relaciones laborales es el de la rigidez o la flexibilidad de las mismas ; además del carácter de las relaciones entre actores de la empresa en las relaciones laborales en torno a bilateralidad y flexibilidad en sentido consensual, negociado o conflictivo.

La OIT en su informe sobre *El Trabajo en el Mundo* de 1997 habla de dos estrategias a nivel internacional de HRM, la dura que se centra en la reducción de costos de producción y que no está reñida con nuevas formas de organización del trabajo, y la blanda que pone el acento en el factor humano, su estabilidad, recalificación, identidad (OIT, 1997).

5. Sindicatos y Productividad

Lo anterior se relaciona con el problema de si los sindicatos son actores con los cuales las empresas deberían concertar los problemas de la productividad y en particular negociar la relación entre productividad y salario.

La teorización más sistemática en contra de los sindicatos, en cuanto a su efecto negativo en el funcionamiento de los mercados laborales proviene de las corrientes neoclásicas radicales. Éstas ven a los sindicatos como monopolista de la fuerza de trabajo, que introducen rigidez en la asignación del recurso trabajo, o bien como externalidad que funciona al margen del mecanismo de condiciones del libre mercado laboral, es decir, tener trabajadores que no actúen colectiva sino individualmente equilibrando las utilidades que proporciona el trabajo con las del ocio.

El planteamiento negativo hacia los sindicatos los vería como factores de pérdida de eficiencia de las empresas por dos vías:

Primero, en la asignación óptima de recursos, al empujar los salarios hacia arriba por encima de los de equilibrio; segundo, como limitantes para la elevación de la productividad por sus prácticas restrictivas relacionadas con la regulación, a través de la contratación colectiva de las condiciones de trabajo; por ejemplo, la movilidad entre puestos, los ascensos, los horarios de trabajo (Fallon, P. 1988).

En cuanto a la primera rigidez, el planteamiento sería que cuando no hay sindicato la relación entre salarios y oferta de trabajo expresaría las preferencias de los individuos, en tanto que con sindicato serían las del sindicato (Elliot, R., 1991). Cuando no hay sindicato la curva de oferta de trabajo representaría la cantidad de trabajo que los individuos están dispuestos a proporcionar para cada nivel del salario (Fallen, P., 1985) (Sapsford, 1993).

Si los salarios fueran más bajos que los de equilibrio habría un exceso de demanda de empleo y los salarios subirían hasta alcanzarse el equilibrio.

La decisión de trabajar sería de acuerdo con una función de utilidad del individuo donde:

$$U = u(G, L)$$

U = Función de utilidad; G = bienes adquiribles con el salario; L = ocio

Las curvas de indiferencia serían combinaciones de G y L que daría la misma satisfacción (Metcalf, D., 1993), (Fallon, O., 1985), donde:

$$dU / dL = \text{utilidad marginal del ocio}$$

$$dU / dG = \text{utilidad marginal de los bienes y servicios adquiridos con el salario}$$

Serían restricciones de esta función el nivel del ingreso, el precio de los bienes y servicios y el precio del ocio.

Siguiendo el mismo razonamiento, cuando no hay libre competencia por la existencia del sindicato, este actúa como monopolista de la oferta de trabajo. Una primera consecuencia sería que se cambiaría la función de utilidad del individuo a la del sindicato y también las restricciones.

Si el sindicato es democrático su función de utilidad sería la suma de la de sus miembros; pero si es autoritario reflejaría las preferencias de un pequeño grupo.

Con sindicato las curvas de oferta de trabajo pueden ser menos elásticas cuando este privilegia el salario sobre el empleo.

Los efectos negativos del sindicato para la teoría neoclásica pueden verse a través de un modelo simplificado. Si suponemos una economía con dos sectores no habría diferencias entre los dos sectores y estarían en equilibrio en W_c (salario de mercado), con OC trabajadores sindicalizados empleados y CP no sindicalizados.

Cuando hay monopolio por el sindicato, este puede aprovecharse para buscar salarios por encima de los de equilibrio, por ejemplo W_u , con lo que se reduciría la demanda de obreros sindicalizados en UC y por tanto se produciría desempleo. Si el gobierno proporciona fondos para desempleados en una cantidad de " b ", por encima de W_n los trabajadores tendrían un salario de reserva de W_r debido a la desutilización del trabajo; los salarios de los no sindicalizados no caerían debajo de W_n y W_r de los trabajadores estarían voluntariamente desempleados.

Por lo tanto, el sindicato causaría:

- desempleo
- desigual distribución del ingreso
- inflación
- ineficiencias en las economías de las empresas (Turnbull, 1991)

Los salarios mayores para los sindicalizados provocarían sustitución de trabajo por capital en este sector y lo inverso para los no sindicalizados.

Sin embargo, las conclusiones anteriores tienen demasiados supuestos:

A) El de racionalidad de los agentes. Se supone que los individuos están guiados por la obtención del máximo beneficio (utilidad) y para lograr optimizar la relación medios a fines tienen que contar con información total acerca del mercado, capacidad de cálculo para saber las utilidades que se obtendrían en las diferentes opciones, que los diferentes individuos tiene la misma función de utilidad o bien que estas se pueden promediar.

B) A partir de este concepto de hombre racional se construye el modelo de mercado de trabajo como si fuera posible controlar todas las otras variables extraeconómicas:

C) Es decir, las instituciones extraeconómicas no cuentan en dicho modelo, o *a posteriori* se toman como externalidades y fallas del mercado que en última instancia, se trataría de corregir par alcanzar el equilibrio.

En particular en el ejemplo de modelo de mercado de trabajo que apuntamos más arriba hay supuestos adicionales de libre movilidad de los trabajadores y de sustituibilidad de trabajo por capital o a la inversa, y que los trabajadores son iguales e intercambiables; además de que transportan sus calificaciones a la empresa adquirida exógenamente.

Sin entrar a detallar las críticas a todos estos supuestos neoclásicos, salta a la vista la dependencia de las conclusiones con respecto de dichos supuestos. En la teoría económica ha sido clásica la polémica acerca del realismo o no de los supuestos de estos modelos y sus consecuencias en las conclusiones. Por un lado, la posición de Friedman que defendió el no realismo de los supuestos y remitió a la prueba final de la verificación para decidir acerca de la verdad o falsedad de la teoría. Por el otro lado, la respuesta de Nagel, famoso epistemólogo, para el cual las hipótesis que se someten a verificación deben de estar vinculadas en forma deductiva con los supuestos; por tanto, la prueba de la hipótesis sería prueba indirecta de los puestos y, lógicamente, de supuestos no verdaderos no podrían obtenerse conclusiones verdaderas.

Frente a los modelos neoclásicos han surgido desde sus inicios propuestas institucionalistas, que han pretendido incorporar el juego de instituciones y fuerzas como los sindicatos y el Estado en el comportamiento de las variables económicas. Para estas perspectivas la consecuencia de la sindicalización en la economía nacional o como empresa no es unívoca. Dependiendo de condiciones institucionales y fuerzas pueden tener consecuencias positivas o negativas y la forma de analizar no sería aislando las variables económicas de las institucionales, sino incorporando estas en la teoría económica. De esta

manera, los sindicatos podrían tener un efecto positivo sobre la productividad disminuyendo la rotación externa de personal, la insatisfacción con el trabajo o elevando la moral de los trabajadores y la autoestima (Clarke, 1980).

Hay tres enfoques no radicales en contra de los neoclásicos relacionados con este tema:

a) El de *Human Resources Management* que plantearía que los trabajadores y eventualmente los sindicatos podrían aportar con su participación a la eficiencia de la empresa.

b) El de *Industrial Relations* que enfatizaría el vínculo entre participación, motivación y productividad.

c) Y el de *Industrial Democracy* que plantearía una cogestión de la empresa mas amplia entre trabajadores y empresarios con sus consecuencias positivas en la productividad (MacKensie, 1973)

A partir de los ochenta, las tesis neoclásicas de búsqueda de flexibilización de los mercados de trabajo, en las que los sindicatos son vistos como parte importante de las rigideces, han sido cuestionadas por las corrientes neoinstitucionalistas e implícitamente por el *new wave del management*. Se trata de perspectivas que a veces están vinculadas estrechamente con centros importantes de decisión institucional, a diferencia de las críticas marginales tradicionales. Éstas tienen como contexto la nueva globalización internacional y la apertura de los mercados, es decir la preocupación por aumentar la productividad y calidad para ser competitivos. Surgen de un análisis detallado de los casos exitosos internacionales de Japón y Alemania, frente a los de los Estados Unidos e Inglaterra. Las conclusiones de estas corrientes interesadas abiertamente en la productividad de las empresas van en el sentido de que la máxima desregulación de los mercados de trabajo a la neoclásica no se traduce en la máxima elevación de la productividad. Que los ejemplos exitosos de Japón y de Alemania no son de economías tan desreguladas y sobre todo han implicado una refuncionalización de instituciones anteriores, exógenas al mercado, sin las cuales el éxito no podría explicarse. En el caso de Japón específicamente el mercado dual de trabajo (trabajadores muy protegidos de grandes empresas frente a trabajadores muy flexibles de los subcontratistas), la institución del salario en función de la antigüedad y la presencia en las grandes empresas del sindicato “de la casa”, involucrado en decisiones en el piso de los procesos productivos, muy participativo.

En el caso Alemán, la persistencia de una amplia participación institucional de los comités de fábrica en los problemas de la producción, está garantizada por las leyes de cogestión, por sindicatos muy fuertes y negociadores de las condiciones de empleo y por el sistema dual de formación profesional que no se deja a la simple decisión de la empresa (Dore, 1987) (Streecker, 1992) (Streecker, 1989)

También el *New Wave* del *management* llamado así por las anticipaciones de Toffler en su libro *La Tercera Ola*, implícitamente se basa en fundamentos distintos de los neoclásicos. Se trata de teorías menos elaboradas pero muy influyentes en las prácticas del *management*. Sus estrategias de flexibilización no deben confundirse, al menos teóricamente, con las de los neoclásicos por las siguientes razones:

a) Las del *New Wave* del *management* no parten de que los obreros son puros actores racionales, ni siquiera como situación ideal; por el contrario, dan especial importancia a la cultura, entendida como proceso de dar sentido a la situación que no necesariamente resulta de un cálculo de costo beneficio. En esta medida, no se trataría de crear condiciones para tener puros hombres calculadores; por el contrario, se buscaría inducir una nueva cultura e identidad laboral que beneficien a la productividad.

b) la flexibilidad de los neoclásicos es puramente abstracta, los factores que no correspondan con los supuestos de los modelos se declaran rigideces o externalidades. Por tanto, la flexibilidad buscada es sobre todo aquella que permite la libre asignación del factor trabajo dentro de la empresa y en cuanto empleo y desempleo.

Fijar a la fuerza de trabajo no tiene especial interés y es un elemento distorsionante del mercado. En cambio para el *New Wave*, que enfatiza la identidad con la empresa y la acumulación en calificación, no resulta obvio que la mejor de las situaciones fuera la de libre empleo y desempleo de trabajadores. Trabajadores muy inseguros en su empleo estarían poco comprometidos con la productividad. En cambio se enfatiza la movilidad interna pero distinguiendo las multitareas del enriquecimiento del trabajo; la primera pondría el énfasis en la reducción de tiempos muertos en el proceso de producción; la segunda apuntaría a emplear mejor el trabajo pero dentro de la consideración de que un trabajo más integrado y calificado es más eficiente.

c) Por tanto, para el *New Wave* la presencia del sindicato no necesariamente implica ineficiencia en el uso de recursos porque si éste es cooperativo puede ayudar a desplegar mejor las potencialidades de la fuerza de trabajo:

b) La obsesión por el equilibrio es notable en los neoclásicos, para el *New Wave* se trataría de una mejora continua, no es función de nuevos equilibrios sino como búsqueda indefinida de mejor calidad y productividad.

e) Finalmente, aunque se produce para el mercado, el *New wave* es una vuelta a la centralidad clásica del proceso productivo más que del mercado, a los costos de producción mas que a la productividad marginal y considerar a las funciones de producción con indeterminaciones que tienen que ser llenadas cotidianamente por la negociación en el proceso de trabajo, con la participación de los trabajadores (eventualmente del sindicato), sin supuestos o búsqueda de equilibrio como ya planteamos.

Empíricamente la investigación internacional acerca del efecto de los sindicatos sobre el desempeño de las empresas lo mismo muestra casos, ramas y países en que es positivo como aquellos en que es negativo. Ejemplos positivos han sido analizados por Schuister, (1983) en los que la productividad aumentó con la sindicalización y, a la vez, el empleo se estabilizó; Rosenberg (1990) para el que un aumento en la participación de los trabajadores en las decisiones se asoció con mayor productividad, Pero también hay estudios empíricos que llegan a conclusiones opuestas a los primeros como los de Addison (1989) o Sylos Labini (1972).

Una forma de participación ha sido a través de los convenios de productividad que no son nuevos en el mundo desarrollado, aunque en algunos países se han incrementado desde los ochenta. Por ejemplo, en Inglaterra el 10% de los trabajadores manuales tienen convenios de productividad y hacia mediados de la década pasada el 28% de esos convenios incluyeron concesiones del *management*; estos convenios contemplan principalmente las prácticas de trabajo, la demarcación de tareas y la movilidad interna entre puestos; en segundo término el tiempo de trabajo, el uso de trabajadores a tiempo parcial, subcontratados y el escalafón (Morsen, 1990).

Es decir, en ese país los delegados de los trabajadores en el piso de la fábrica no han sido desmantelados, los convenios siguen siendo negociados y solo el 16% de las plantas

toman medidas completamente unilaterales. Es el ejemplo de un país considerado como de desregulación más amplia entre los desarrollados.

6. La experiencia de la flexibilidad salarial en América Latina

En Brasil ha habido un fuerte debate a partir de 1988 sobre los contratos colectivos de trabajo junto con intentos de iniciativa de ley para cambiar el código del trabajo (Oliveira e Mattoso, 1996), El eje de la discusión han sido la descentralización de la contratación a nivel de empresa y la flexibilidad. Habría que aclarar que de por sí las relaciones laborales en Brasil han sido históricamente muy flexibles (a diferencia de México o Argentina) y sólo ha habido un núcleo pequeño de trabajadores estables frente a una mayoría flexible externamente. Lo anterior queda constatado por la poca antigüedad promedio de la fuerza de trabajo en la industria de la transformación, en donde el 35.3% de los trabajadores tienen en promedio menos de un año de antigüedad, asimismo, la tasa mensual de expulsión de los trabajadores en la industria de la transformación es de 4.1% (1989) y en el total de los empleos del 4.6%. Los salarios están de por sí polarizados (en 1989 en Sao Paulo el 44% de los asalariados ganaban entre 1 y 3 salarios mínimos). De la misma forma es elevado el porcentaje de puestos de trabajo que no exigen niveles importantes de capacitación y la movilidad vertical es baja (Dieese, 1995; Dedecca, 1996).

Con La apertura de la economía también en Brasil se da la reestructuración de un sector minoritario de empresas y esta reestructuración, con excepciones importantes, no es negociada con los sindicatos. Un obstáculo importante en el cambio de las relaciones laborales ha sido el código del trabajo y las culturas gerenciales autoritarias. En cuanto a los sindicatos ha habido tres tácticas frente a la reestructuración: una minoría considera que aquella es asunto de la gerencia y no del sindicato; una mayoría ha sido defensiva, trata de amortiguar los efectos negativos, por ejemplo en el empleo, de la reestructuración; y otra minoría esta buscando interlocución en las políticas de reestructuración. Para los grandes agregados los temas tradicionales de la negociación colectiva no han cambiado mucho, siguen siendo en orden jerárquico: el empleo y el salario, las condiciones de trabajo y la capacitación (Oliveira 1994).

Sin embargo, en Brasil se han dado casos (no mayoritarios, ni siempre exitosos con continuidad) que en América Latina resultan ejemplares de nuevas formas de negociaciones obrero patronales:

- 1) Los acuerdos entre los sindicatos metalúrgicos del ABCE y la Mercedes entre 1933 y 1995 acerca de la polivalencia, las células de producción, el Kaizen y los equipos de trabajo.
- 2) La negociación del sindicato de trabajadores de “Cacau e Balas” de Espírito Santo con la empresa Garoto (alimenticia) de un programa de calidad.
- 3) La participación de los sindicatos y los empresarios en el Programa Brasileño de Calidad y Productividad (PBQP), en el Consejo de los Trabajadores para la Productividad, en el Instituto Brasileño de Calidad y Productividad con funciones en el análisis de políticas laborales, de investigación y capacitación.
- 4) Participación de sindicatos en el programa de capacitación de dirigentes y asesores en calidad y productividad.
- 5) Y, sobre todo, los acuerdo de las cámaras sectoriales que, involucrando al Estado, incluyeron temas inéditos en la negociación colectiva en América Latina como el precio de los productos, las inversiones, los impuestos, además del cambio tecnológico, la organización, la flexibilidad, la capacitación, vinculando el nivel micro de la empresa con el meso de la rama y presionando sobre el macroeconómico (Arbis, 1996).
- 6) A pesar del congelamiento de las negociaciones de las Cámaras Sectoriales, todavía en 1995 se dan acuerdo de flexibilidad de la jornada de trabajo en la Ford (jornada semanal de 42 horas con flexibilidad entre 38 y 44 y pago de 42); en la Volkswagen de 36-44 horas con garantías en el empleo; en Scania de 32-44 horas (Martin, 1996).

Estos intentos de cambios en las relaciones laborales, en donde un aspecto importante ha sido la flexibilidad del trabajo, ha pasado por varias etapas en función de las relaciones de fuerza entre sindicatos, empresas y Estado, así como de las coyunturas económicas. Los años ochenta fueron de ascenso de las luchas obreras en términos de resistencia a las reformas liberales; en cambio entre 1988 y 1995 hay un intento de sectores importantes sindicales por abrir nuevos espacios de negociación, como en los ejemplos

mencionados más arriba; a partir de mediados de 1995 hay un impasse en estas transformaciones frente a una mayor ortodoxia económica del gobierno. En estas condiciones los sindicatos no son llamados nuevamente a la negociación y se abre la polémica sobre una nueva legislación con descentralización y flexibilización de los empleos eventuales, desaparición del proteccionismo estatal a los sindicatos, disminución del poder normativo de la justicia del trabajo, las formas de pago, las cargas de trabajo, los días libres y las licencias (Siquiera, 1996).

También en Brasil han aparecido lo equivalente a los convenios de productividad (llamados de participación en las ganancias de las empresas), pero estos han estado muy concentrados entre los metalúrgicos y se han pulverizado al nivel de la empresa (excepciones son los de los bancarios y de artes gráficas). Como hemos visto para México, aunque se supone que deberían de basarse en la media de índices de productividad o de ganancia, en la mayoría de los casos no es así. La mayoría de estos convenios pagan una cuota fija, independientemente del tamaño de la empresa.

Cuadro No. 1

Inexistencia de metas en los acuerdos de productividad en Brasil

Acuerdos por empresa
Metalúrgicos 86.2%
Borracheiros 100.0%
Químicos 85.7%
Otros 87.4%
Acuerdos por rama
Bancarios 0.0%
Artes gráficas 0.0%
Total de convenios 78.3

Fuente: *Boletín Dieese*, No 184, Junio de 1996, año XV.

Al parecer hay obstáculos importantes por parte de los empresarios brasileños para reconocer a los sindicatos como interlocutores en problemas de la producción; una parte importante de ellos parecen entender por flexibilización desregulación y unilateralidad; además. A pesar de todo hay intentos importantes de participación obrera autónoma a partir de las comisiones internas que han logrado negociar (Póstuma, 1995),

En Chile la dictadura militar reformó el código del trabajo imponiendo restricciones a los sindicatos y permitiendo mayor flexibilidad laboral. En los años ochenta el

crecimiento industrial no descansó en la innovación tecnológica sino en los bajos salarios y la intensificación del trabajo. En los años noventa hay un auge del sector exportador pero sin cambios en la estructura del producto industrial, además el sector exportador es eminentemente agroindustrial (harina de pescado y marisco, madera) que aprovecha el tiempo de cambio (Agacino y Rivas, 1995). En el caso de la metalmecánica pasó su competitividad de estar basada en los recortes de personal y la subcontratación en los ochenta a una mayor calidad en los noventa, con Joint Ventures, asesorías técnicas y modernización parcial en procesos y productos. Es decir, no hay todavía un recambio en las relaciones laborales, la legislación chilena ha reforzado este inmovilismo al excluir por ley a los sindicatos de toda negociación “que restrinja o limite la facultades del empleados de organizar, dirigir o administrar la empresa”. En esta medida, el cambio tecnológico no ha sido tema de negociación colectiva, ni tampoco las estrategias de productividad o gestión de recursos humanos. A lo sumo se ha permitido la participación de los sindicatos en políticas de capacitación o de protección al empleo. Aunque hay incentivos al personal, predomina el destajo y el pago por incremento en el producto sin interlocución real de los sindicatos. Lo anterior se refleja en el contenido de las demandas de los trabajadores: por un lado se pide reducir la parte del incentivo en el salario, en otros casos establecerlos incentivos o precisa los criterios para su aplicación. El ambiente de desconfianza obrero patronal de la dictadura continúa y el acuerdo marco en metalmecánica es apenas una excepción (Echeverría y Herrera, 1995).

En Argentina la situación se presenta diferente. Como en todos los países de América Latina, la flexibilización de las relaciones laborales en último instancia dependen de las empresas, pero ha habido una clara inducción por parte del Estado y de manera más enérgica que en otras naciones a partir de: a) la ley de convertibilidad que vincula los aumentos salariales con los de la productividad (se impone por la vía jurídica al mercado la ley de la productividad marginal que debería de operar espontáneamente); b) al descentralizarse la negociación colectiva (en contra de la tradición Argentina de contratos por rama), aunque sigan habiendo negociación articulada (por nivel pero no acumulativa) y en cascada (acumulativa).

En esta medida, los convenios de productividad se han extendió más que en otros países pero inducidos por la ley de convertibilidad. Estos convenios presentan las siguientes características:

a) Predominan los acuerdos de intensificación del trabajo y eliminación de tiempos muertos (74% de las cláusulas de los convenios), reducción de costos salariales por flexibilización o incentivos por asistencia o producción (aunque también los hay de organización y capacitación)

Cuadro No. 2
Cláusulas pactadas en Argentina y sus contenidos de los
acuerdos por productividad

Contenido	Hasta 11/92	11/92 al 11/93	12/93 al 12/94	Totales
1. Incremento de tiempo efectivo de trabajo	14,22%	2,65%	3,77%	5,81%
1.1 Reducción o modificación de licencia convencional	2,29%	—	0,805	0,86%
1.2 Aumento del tiempo operativo en la jornada	10,09%	2,65%	2,70%	4,41%
1.3 Reglamentación de actividades sindicales	1,83%	—	0,27%	0,54%
2. Reducción de costos salariales	19,72%	23,23%	17,52%	20,13%
2.1 Rebaja de subsidios y beneficios convencionales	2,29%	0,89%	0,27%	0,97%
2.2 Rebaja de pagos adicionales a los legales	4,13%	1,17%	1,88%	2,15%
2.3 Habilidad de formas contractuales promovidas	12,39%	20,00%	14,01%	15,82%
2.4 Disminución de plantel fijo y relevos	0,92%	1,17%	1,34%	1,18%

3. Reducción de otros costos y mejor uso de la capacidad instalada	30,28%	24,41%	26,14%	26,48%
	8,72%	9,41%	8,35%	8,83%
3.1 Premios por presentismo y puntualidad				
3.2 Tratamiento de conflictos laborales	6,88%	4,71%	4,31%	8,83%
3.3 Distribución anual de vacaciones	11,01%	4,71%	4,31%	5,06%
3.4 Reorganización de horarios	3,21%	5,00%	9,16%	6,24%
3.5 Menor rotación laboral entre empresas	0,46%	—	—	0,11%
4. Incentivos al trabajo	10,09%	10,29%	6,75%	8,83%
4.1 Premios sujetos a normas de rendimiento	10,09%	10,29	6,75%	8,83%
5. Reorganización del trabajo	19,27%	19,71%	22,37%	20,67%
5.1 Movilidad o polivalencia funcional y trabajo en equipos	12,84%	16,06%	14,28%	13,13%
5.2 Instancia negocial en empresas sobre normas y métodos de trabajo	2,29%	5,29%	6,20%	4,95%
5.3 Reasignación de funciones y categorías; criterios selectivos en promoción y vacantes y cambios similares	4,13%	2,36%	1,88%	2,58%
6. Incremento en la capacidad productiva existente	6,42%	19,71%	23,45%	18,08%
6.1 Capacitación del personal	2,75%	10,59%	11,60%	9,15%
6.2 Mejoras en las condiciones de prestación de los servicios	1,38%	2,94%	5,12%	3,44%

6.3 Inversiones con innovaciones tecnológicas sustantivas (procesos y productos)				
	2,29%	6,18%	6,73%	5,49%
Totales (y cantidad total de cláusulas del período)	100%/ 218	100%/ 340	100% 340	100% 929

Fuente: Proyecto PNUD/OIT-ARG/92/009 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

El análisis de 171 convenios que hizo Marta Novick y su equipo de investigación del CEIL e arrojó resultados interesantes (Novick et al., 1996). Por un lado encuentran que hay tres modelos de negociación de la productividad en Argentina, los multifactoriales (que implican una negociación mas compleja tratando de identificar múltiples factores que influyen sobre la productividad y que corresponde a lo que en México como veremos hemos llamado convenios ofensivos de los sindicatos), los intermedios y los unifactoriales (que corresponde a la visión del trabajo como un costo a reducir y que en México hemos llamado convenios defensivos), Novick encuentra que en el nivel de rama predominan los convenios unifactoriales, centrados en la intensificación del trabajo (48% de los casos) en cambio los de reorganización representan el 40%, pero en estos mas que negociar productividad se trata de aceptar la desregulación. A nivel de empresa predominan los unifactoriales y se reparten entre aquellos que insisten en la reorganización y los que lo hacen en la intensificación.

Mas que por efecto del mercado, por cambios en las leyes es Argentina la que mas rápido avanza hacia un modelo flexible en las relaciones laborales en América Latina.. Han cambiado leyes específicas que conforman un panorama jurídico de flexibilización en este país. Empezó por el decreto de empleo y accidentes de trabajo (1989), antecedida por la firma de un acuerdo marco sobre empleo, productividad y equidad social; se siguió con la ley de régimen especial para las PyMES y la mencionada ley de convertibilidad . Entre los contenidos del proyecto de cambio en el código laboral están la ampliación del contrato a prueba por 6 meses, la oficialización de los contratos a tiempo parcial, la reducción del plazo de previos, la reducción de loa indemnización por despido, la flexibilización de las licencias, descansos y vacaciones, entre otra (Vasilachis, 1996).

Hay otro grupo de países en los que la flexibilidad no ha avanzado tanto, como en Venezuela (Lucena, 1996). En este caso el cambio en la ley laboral arrojó resultados ambiguos, protección con flexibilidad y los convenios por productividad se han extendido poco. Los problemas generales de la reestructuración productiva con participación sindical generaron polémica antes de la caída de Carlos A. Pérez; sin embargo, la descomposición del sistema político, con la ruptura del pacto corporativo entre sindicatos y Estado, así como la gran inestabilidad económica han frenado la discusión en un tema que aparece limitado frente a los graves problemas políticos y económicos. En Colombia la reestructuración productiva parcial como en toda América Latina se inició también en los ochenta frente a la apertura, la ley laboral fue modificada en un sentido flexibilizante y los sindicatos poco han avanzado en la búsqueda de interlocución, en parte por sus concepciones y en parte por la oposición patronal. En otros países el tema de la flexibilidad del trabajo no ha sido tan importante porque señalábamos en el caso de las pequeñas y medianas empresas en México las relaciones laborales han sido flexibles de tiempo atrás, o bien porque las estrategias flexibilizadoras toyotistas poco han impactado hasta ahora.

7. La investigación sobre la organización del trabajo y la flexibilidad en México

La investigación acerca de la organización del trabajo y la flexibilidad laboral en México ha sido amplia. En particular, los estudios sobre la flexibilidad de las relaciones laborales que dio inicio a mitad de los ochenta, han sido extensos y han considerado muy diversos aspectos en el análisis. Para efectos de síntesis se pueden destacar cinco momentos en el estudio de la flexibilidad y la organización del trabajo.

Primer momento. Al inicio el estudio de la flexibilidad tuvo que ver con la pretensión de interpretar el fenómeno a la luz de variables estructurales, con importantes dosis de determinismo. La investigación se llevó a cabo en el nivel macro y, a pesar de sus insuficiencias, aportó interesantes resultados ya que coadyuvó a dirigir la vista hacia el fenómeno de la flexibilidad, abriendo con ello involuntariamente nuevas perspectivas derivadas de sus limitaciones.

Una investigación de esta naturaleza fue realizada bajo el enfoque regulacionista

(Gutiérrez, 1988). Esthela Gutiérrez (1988) desarrolló su tesis sobre la idea de que "Estamos ante dos concepciones del manejo de la crisis. En la primera, la solución al problema de la productividad incluye la innovación tecnológica y la introducción de equipos flexibles en el sistema de máquinas. Obviamente esto significa una transformación substancial de la condición obrera, dirigida hacia la formación del obrero polivalente, e implica también la búsqueda de una nueva racionalidad en la organización empresarial y en el sistema productivo. La segunda, que es la solución política, pretende redistribuir el nuevo valor creado en dirección a las ganancias, fortaleciendo el fondo de inversión para reactivar el crecimiento. Esta solución se apoya en una regulación basada en el libre juego de las fuerzas del mercado; concepción liberal que en el terreno de las relaciones laborales toma cuerpo en el principio de la flexibilidad del trabajo".

Posteriormente, Enrique Hernández Laos y Jaime Aboites hicieron otra interpretación, sosteniendo que México vivía desde la década de los ochenta serias transformaciones económicas, políticas y sociales las cuales tendían a transitar hacia la modernización. Estos autores proponen que para acelerar el proceso se requiere la liberalización de las fuerzas del mercado, la capacidad empresarial, la apertura comercial del país y racionalizar la participación del Estado en la economía. El interés central de su estudio fue entender los obstáculos a la movilidad laboral en la industria mexicana, sosteniendo que la flexibilidad expresa la capacidad de respuesta del sector laboral ante la reestructuración del aparato productivo y/o de las condiciones de trabajo. Los autores sostienen que la flexibilidad salarial, la movilidad en el empleo, la movilidad profesional y la movilidad geográfica de la mano de obra, constituyen las principales dimensiones de la flexibilidad laboral en el nivel macroeconómico. Y desde el punto de vista microeconómico, serían los requerimientos de flexibilidad los que derivarían en cambios tecnológicos y en organización del trabajo, hechos que los llevan a concluir en la conveniencia de constituir la empresa flexible.

Este estudio parte de los supuestos de que no existe consenso en el nivel internacional acerca de los procedimientos idóneos para flexibilizar los mercados laborales; que la reconversión industrial requiere modificaciones substanciales en el mercado de trabajo; que la crisis obligó a dramáticos ajustes económicos, impulsó innovaciones tecnológicas y organizativas en las empresas, y generó cambios en los mercados laborales, cambios que implicaron una nueva política de desarrollo industrial (liberalización) y una política laboral

concretada en un paulatino desarrollo del nuevo modelo contractual, caracterizado por una menor intervención del sindicato en las decisiones (Hernández y Aboites, 1990).

Segundo momento. Otros estudios empezaron por definir el concepto de flexibilidad, el espacio de la relación laboral en la que se manifiesta el papel de los actores sociales, y las particularidades que presenta este fenómeno en México.

En una investigación anterior (De la Garza, 1990), en la que se estudia la flexibilización de las relaciones laborales, se considera de suma importancia ponderar, en primer lugar, los conceptos de reconversión industrial, modernización, reestructuración productiva y flexibilización del trabajo y de los contratos colectivos. Se sostiene que la reconversión industrial está relacionada con la crisis económica en la década anterior y que las empresas han experimentado una serie de cambios tendientes a aumentar la productividad y calidad de sus productos, eliminando con ello trabas en los procesos productivos y en las relaciones laborales.

Se argumenta que dentro del concepto de reestructuración productiva no basta con incluir solamente los cambios tecnológicos en equipos, maquinaria y herramientas, y en la organización del trabajo y de la producción, sino también las modificaciones en las relaciones laborales, en particular las contractuales y legales.

Este estudio plantea que la flexibilización sintetiza la reestructuración de la fuerza de trabajo en tres dimensiones básicas:

- i) La flexibilidad numérica: ajuste del empleo a la demanda fluctuante del producto.
- ii) La flexibilidad salarial: el salario se adecua en función de la productividad.
- iii) La flexibilidad funcional: uso flexible de la fuerza de trabajo dentro de los procesos productivos, lo que implica un trabajo polivalente y movilidad interna entre puestos de trabajo, departamentos, adscripción, turnos, horarios, etc. (De la Garza, 1993).

En este tipo de estudios se aprecian las rigideces observadas por los empresarios, que desde su perspectiva, son necesarias de eliminar. Es decir, la libre movilidad de los trabajadores; la compactación y simplificación de tabuladores; la libertad en la contratación de trabajadores de confianza; y el escalafón por capacidad probada y no intervención sindicalista, tanto en organización como en materia de Tecnología. Se concluye que,

después de una década de iniciado el proceso de la reestructuración productiva en México, es probable que la noción de flexibilidad sea la que cruza las diversas modalidades de la reestructuración, aunque por el momento se refiera casi exclusivamente a la flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo.

Con este enfoque se entra en una caracterización y debate - por demás diferente de los primeros estudios sobre flexibilidad- que intenta cruzar variables que antes no se consideraban, entre otras razones, por la creencia en tendencias unívocas que impedían ver las muy concretas diferencias y particularidades que existen en una sociedad tan compleja como la mexicana.

Tercer momento. En esta etapa una de las vetas que más inquieta es el estudio particular de las expresiones y diferencias sectoriales y regionales de la flexibilidad. Resaltan las preguntas de porqué el fenómeno de flexibilización se implanta en ciertos lugares con mayor velocidad que en otros. Si la flexibilidad del trabajo adquiere formas diversas, cómo influyen las estrategias empresariales y sindicales, el tipo de capital y la capacidad exportadora, en las diferencias regionales. Con el fin de entender cómo se matiza el fenómeno de la flexibilidad, se estudia también la incidencia de la tradición sindical en los distintos sectores y la experiencia laboral y sindical de los trabajadores.

Entre los resultados más sobresalientes de las investigaciones destacan los siguientes:

(a) La flexibilidad está fuertemente asociada con la privatización de las empresas estatales y con la reestructuración de las grandes empresas privadas (De la Garza, 1993), de tal manera que los cambios más importantes se orientan a posibilitar la movilidad horizontal y vertical de los trabajadores dentro de las empresas; a reducir la injerencia sindical en el cambio tecnológico, organizativo y en el manejo de los mercados internos de trabajo; a establecer la polivalencia; y a liberalizar las reglas de contratación, ascensos y subcontratación.

(b) Se inaugura un nuevo modelo contractual flexible en la industria maquiladora de exportación ubicada en la frontera norte, que excluye al sindicato de la mayoría de las decisiones sobre la mano de obra; que otorga gran libertad a la gerencia para contratar personal de confianza, eventual o de base; que faculta a la empresa para imponer tiempos extras, trabajo en días de descanso, el escalafón por capacidad y otras cláusulas de corte

semejante (De la Garza, 1993; Quintero 1993; Carrillo, 1993).

(c) Existen diferencias en las maquiladoras de la zona fronteriza. A partir de las particularidades que tienen las relaciones laborales en la franja norte del país en materia de flexibilidad, De la O y Quintero (1992) encuentran que mientras que en Matamoros los contratos colectivos protegen a los obreros, en Tijuana y Ciudad Juárez son contratos de protección para las empresas, en donde en muchas ocasiones los trabajadores ni siquiera saben que están sindicalizados.

(d) Se encuentran diferencias en la forma e intensidad de la flexibilidad, dependiendo de la fuerza y cultura de los actores del trabajo (De La Garza, 1993a). De la Garza (1993) concluye que el concepto de flexibilidad abarca fenómenos diferentes con formas diversas, tanto situaciones de desregulación como modelos más cercanos al toyotismo, estableciéndose con ello distintos segmentos de flexibilización: máxima y unilateral como en las maquiladoras fronterizas; moderada en las empresas del patrón contractual de la revolución mexicana; limitada y estable en empresas medianas y pequeñas; flexibilidad sin cambios en los sindicatos de Monterrey, y flexibilidad rígida por Ley pero flexible en las Condiciones Generales de Trabajo de los trabajadores del apartado B.

(f) La movilidad interna entre funciones, puestos, categorías, turnos, departamentos y establecimientos es una tendencia en la industria manufacturera en el estado de Sonora (Covarrubias, 1992). Este autor encuentra que se presentan variados niveles de intensidad para aumentar la productividad, estimular la polivalencia, enfrentar el ausentismo y las frecuentes renunciaciones, y para promover el salario en función de los conocimientos del trabajador, cerrando el paso al escalafón ciego y fomentando los exámenes de aptitudes.

(g) Las relaciones laborales se viven como relaciones formalizadas e informalizadas (Bouzas, 1996). Las primeras regulan en forma codificada el proceso de trabajo, las formas de organización y las decisiones entre trabajadores y directivos sobre el proceso de producción. Las segundas, las informales, cobran forma concreta en el piso de la fábrica en función: de las necesidades e incertidumbres que asume en cada momento el proceso productivo, en asociación con las metas de productividad y las condiciones de mercado del producto; de las estrategias empresariales para cubrir estas necesidades; de la existencia o no de normas; de la disposición, actitud y fuerza de los actores para respetarlos,

establecerlos, filtrarlos o negociarlos; de la presencia o ausencia de organizaciones de los trabajadores, sus fines, su identidad y representatividad; de la configuración que asumen los conflictos del trabajo, sus resultados productivos; y, de las estrategias colectivas e individuales de los trabajadores para abordar o superar estos conflictos.

Cuarto momento. De manera natural se transitó hacia los estudios de caso que han enriquecido la información empírica sobre el problema, permitiendo replantear hipótesis provenientes de los marcos teóricos globales sobre la reestructuración productiva.

En este tipo de experiencias encontramos los trabajos de Jorge Carrillo (1993) quien a través de estudios comparativos tanto sectoriales como de empresas ubicadas en el norte de México, aporta interesantes observaciones como las siguientes:

- En las plantas maquiladoras, con contrato colectivo o sin él, la situación es muy semejante. Los contratos son muy sencillos y la flexibilidad se ha introducido y difundido desde la década de los setenta, en contextos no conflictivos.

- Regionalmente, y para el norte de México, las empresas con contrato colectivo mantienen menores condiciones de trabajo que las empresas sin contrato.

- Las relaciones laborales que ya son flexibles en los sectores maquilador, automotriz y minero, se flexibilizarán más como consecuencia del proceso de desregulación del TLC, de la introducción de nuevas tecnologías y de nuevas formas de organización del trabajo.

En este cuarto momento también destacan los resultados sobre la transformación de la industria automotriz:

- La modernización y flexibilidad como estrategias en la industria automotriz son aplicadas de distinta manera, incluso en la misma empresa, como es el caso de Volkswagen en donde entre la planta proveedora y las agencias distribuidoras existen importantes diferencias, con consecuencias en aspectos de calidad por la heterogeneidad del sector (Montiel, 1993).

- Para el caso de Volkswagen el contrato colectivo contempla elementos importantes de flexibilidad en función de la productividad, competitividad y calidad, así como mayor libertad en el uso de la fuerza de trabajo, movilidad, permanencia y remuneración (Bensunsan y García, 1990).

- En este sector los cambios flexibilizadores han sido procesos en general

unilaterales y responden a la necesidad de remontar estrategias de productividad y competencia (Arteaga, 1992).

- En el caso de NISSAN el proceso se vio mediado en los años ochenta por una crisis del sindicato, la modificación del contrato colectivo y el establecimiento de un nuevo clausulado que implicó la tácita aceptación de los cambios, de las decisiones de la empresa, de la movilidad interna y de la libertad de contratación de personal, así como de las reglas de capacitación y aplicación de cambios tecnológicos con libertad para la gerencia.

- En el caso de General Motors de México se han presentado cambios en la calificación de los obreros vinculados con la estrategia de reestructuración de la empresa, y con pérdidas en materia de trabajo como consecuencia de la compactación y la reestructuración de puestos y categorías laborales. Es un proceso con cambios en materia de Tecnología que reclama refuncionalización de la organización fordista, autoexclusión del sindicato ante su incapacidad de hacer propuestas y participar en el proceso productivo mismo (Micheli, 1993).

- En el caso de Ford se presenta una tendencia hacia la adopción de los principios Justo a Tiempo y Control Total de la Calidad tanto en plantas nuevas y automatizadas (Hermosillo) como en plantas antiguas (Cuautitlán) y en maquiladoras (Favesa) (Carrillo, 1993). Sin embargo la trayectoria para implantar la flexibilidad es disímil, así como el resultado final: flexibilidad amplia de tipo funcional y de largo alcance en Hermosillo, debido a un arreglo entre la firma y el sindicato previo a su instalación, pero con resistencia de los trabajadores; flexibilidad limitada, de tipo cuantitativo y de corto alcance en Cuautitlán, basada en un deterioro del sindicato, y con gran resistencia del sindicato y de los trabajadores; y, de un tipo cuasi-funcional en Favesa, sin ninguna resistencia pero sin real involucramiento de los trabajadores.

- Fernando Herrera revisa el caso de una empresa paraestatal (DINA), ya privatizada, encontrando que como respuesta a la crisis se elaboró una política que demandaba: cambios en el régimen de propiedad, saneamiento de las finanzas y transformación substancial de las relaciones laborales, lo que implicaba uso intensivo de la fuerza de trabajo, reducción y flexibilización de la contratación colectiva, flexibilización del mercado y desindicalización.

Alejandro Covarrubias (1992) realizó un estudio comparativo de las expresiones, intensidades y cambios que asume la flexibilidad en los contratos colectivos de trabajo de la industria en Sonora, en la década de los ochenta, y trató de explicar los posibles nexos que se dan entre la flexibilidad contractual y las otras dimensiones conexas de la reconversión industrial; Tecnología, organizaciones del proceso de trabajo, características de la fuerza de trabajo y relaciones sindicato-empresa. Concluye que existía previamente una heterogeneidad en las modalidades que la reconversión adoptó, con o sin debate y sin modificación del marco normativo, que los cambios se establecieron por la vía inicial de recortes substanciales en aquellas cláusulas que implicaban frenos a la productividad y a la calidad, y en aquellas que implicaban disminuir costos a la producción.

Quinto momento. Finalmente se realizan estudios con una distinta perspectiva sobre la flexibilidad: el marco jurídico laboral. Este nivel de análisis se entrelaza con los proyectos de modificación de la Ley Federal del Trabajo y aprobar una ley más flexible que la sustituya.

Se trata de un nivel de discusión en el que partidos políticos y organizaciones empresariales y sindicales han entrado al debate. En un primer momento se vieron los cambios al marco jurídico laboral como si se tratara de una revisión contractual, mas en un contexto político y de contienda entre empresarios *versus* sindicatos en busca de desregulación de las relaciones laborales. Desregular, se decía, es una condición básica para alcanzar la competitividad en el nivel internacional, para entrar a la modernidad y, bajo el supuesto de que la normatividad del trabajo actual es rígida, se pedían cambios al marco normativo del trabajo.

El anterior debate se abrió cuando el gobierno de Salinas de Gortari, en 1989, convocó a un foro de discusión sobre reformas al artículo 123 Constitucional y la Ley Federal del Trabajo debido a que se requería atender peticiones del sector empresarial. Sin embargo, los planteamientos hechos por los participantes carecieron de un hilo conductor. Así, se presentaron estudios que tomaban aspectos particulares de la regulación del trabajo, (trabajo de menores, jubilación, licencia de maternidad y otros) o los que realizaban análisis tan puntuales que se reducían a referir un artículo de la Ley bajo el argumento de carencias o excesos en el mismo. Destacaron aquellos estudios que referían aspectos de trascendencia

política como fueron los casos de la supresión del apartado B del 123 constitucional, el rechazo al registro sindical y otros temas. Sin embargo, en estos foros existieron ciertos tópicos básicos sobre los que se centró la discusión de manera natural y se fue perfilando una agenda más acabada: variación de la jornada de trabajo en función de los requerimientos de la empresa (trabajo por hora por ejemplo); establecimiento del salario en función a la productividad del trabajo; flexibilidad en materia de estabilidad como forma de ampliar el abanico de oportunidades de empleo; escalafón por desempeño; revisión de los tribunales del trabajo, su estructura, su vinculación con el poder ejecutivo y su profesionalidad; el papel del Estado en las relaciones laborales, su función tutelar del trabajo, y la seguridad social.

Aparecieron también otros temas importantes en el planteamiento empresarial: límites a la huelga, límites al derecho de asociación y límites a la contratación colectiva; y su contraparte sindical: pleno ejercicio del derecho de huelga y rechazo a la huelga procedimental; respeto al pleno ejercicio del derecho de asociación y a la contratación colectiva, y ampliación de los espacios de negociación bilateral. A pesar de que no se han concretado ninguno de los planteamientos anteriores, el debate ha dejado frutos importantes y ha permitido reparar sobre cuestiones generales de primer nivel como las siguientes:

- Existe un verdadero abuso normativo en materia del trabajo, se requiere establecer un mínimo de normas lo más generales posibles, que contengan aquellos principios fundamentales que se estimen válidos en la relación laboral y regulaciones específicas que no los contravengan. Esto quiere decir que no se justifica la existencia de un sin número de legislaciones de excepción que hoy existen: Apartado B del 123, leyes casuísticas como las de militares y de cuerpos de policía, los capítulos especiales en la Ley Federal del Trabajo, la reglamentación laboral para los trabajadores del Instituto Federal Electoral y otras más.

- En una segunda fase se enriqueció el nivel del análisis y se hicieron importantes reflexiones por De Buen (1989), Bensunsan (1995), De la Garza (1995), Bouzas (1996), y otros estudiosos del tema que retomaron esta problemática. Se puede decir que esta segunda fase del análisis concluye en una propuesta de Código del Trabajo redactada por Nestor De Buen la cual suscitó importantes comentarios.

Capítulo II. Los cambios en las relaciones laborales y la flexibilidad salarial

Enrique de la Garza Toledo

1. La flexibilidad en México: desarrollo y problematización.

El proceso de flexibilización de las relaciones laborales y en particular de los contratos colectivos en México ha pasado por tres etapas. La primera, de 1980 a 1992 coincidente con el inicio del nuevo modelo económico y que fue una flexibilización unilateral, es decir los sindicatos fueron excluidos del proceso y vistos como una rigidez que había que minimizar. Este período se inició con las primeras plantas automotrices del norte dirigidas al mercado externo con contratos colectivos que contrastaban con los de las antiguas plantas del centro.

Pero fue hasta mediados de los ochenta cuando aparece propiamente en el discurso empresarial el concepto de flexibilización, y contratos de grandes empresas, sobre todo paraestatales, fueron cambiados (siderurgia, ferrocarriles, petróleo, automotriz, aviación, etc.). La forma que adquirió la flexibilización fue la desregulación en favor de la gerencia y quitando prerrogativas a los sindicatos. Es decir, se trataba de una flexibilización unilateral que no siempre fue acompañada de nuevas formas de organización del trabajo, ni mucho menos de una identidad entre empresa y trabajadores. La segunda etapa se inició en 1992, fue el intento de construir desde el Estado una flexibilidad con intervención sindical y aunque dirigida por la empresa suponía participación del sindicato y cierto nivel de negociación entre estos. Fue el período de arranque en forma masiva de la firma de convenios de productividad y de la política de bonos por este concepto que se extendió hasta fines de 1994, año en que estalló la crisis económico-financiera. A partir de 1995 se ha tratado de reconstruir la alianza entre empresas y sindicatos simbolizada por la firma de convenios de productividad.

A inicios de los noventa el término flexibilidad era moneda corriente en los discursos empresariales, estatales y sindicales en México. Veremos en que medida se extendió, las formas y contenidos que adquirió.

La flexibilidad del trabajo al interior de la empresa puede analizarse en relación con dos dimensiones: la organización del trabajo y las relaciones laborales. En cuanto a la

organización del trabajo, la encuesta ENESTYC de 1991 (5000 establecimientos manufactureros a nivel nacional, muestra representativa por rama y tamaño de establecimiento) y la encuesta MIM de 1994 (muestra de 500 establecimientos manufactureros distribuida en 14 zonas del país realizada por la Maestría en Sociología del Trabajo de la UAMI) proporcionan indicadores de extensión de las nuevas formas de organización del trabajo. Primero, en los establecimientos grandes se concentraban las innovaciones organizacionales aunque en este estrato solamente el 12.8% de los establecimientos aplicaban el Justo a Tiempo (JIT) y el 18% el Control Estadístico del Proceso, dos de las técnicas vinculadas con la organización mas importantes. En cuanto a cambios básicos en la organización, la reducción de categorías laborales o bien el nivel bajo de dichas categorías, que puede ser indicador de aplicación de multihabilidades en los trabajadores, sólo aparecía en el 6.7% de los establecimientos grandes ; en los otros dos estratos este porcentaje era mayor, pero es posible que se deba a la extensión entre pequeños y medianos de formas arbitrarias de organización. De la misma manera, en los establecimientos grandes el porcentaje en el que se fusionaban tareas de producción con control de calidad era del 25.7%, producción con mantenimiento 4.4%, y cuando el trabajador es supervisado por el propio grupo o equipo de trabajo solamente en el 5.9%.

En 1992 se pensó desde el Estado que la mejor manera de proseguir con la modernización de las empresas era hacer partícipes a los sindicatos, en este tenor se firmó el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad. En este pacto se detalla la propuesta gubernamental de un pacto productivo que hace suyos los conceptos mas actuales de la Calidad Total y establece un marco de bilateralidad entre empresas y sindicatos y enuncia todo un modelo de industrialización. A partir de la segunda mitad de 1993, como resultado de los preparativos para la sucesión presidencial, se modificó el contexto de la negociación sindical en tanto la discusión política adquirió renovado brío, aunque ello no significó el desplazamiento o abandono de la temática productiva. La Confederación de Trabajadores de México (CTM) a partir de las resoluciones de su Consejo Nacional proclamó como propio el objetivo de la productividad e inició negociaciones, en junio de ese año, con el objetivo de integrarla en los contratos colectivos.

Desde el inicio de 1994, relacionado con la firma del NAFTA, el gobierno mexicano indujo la firma de convenios de productividad entre empresas y sindicatos, prometiendo

también un cambio en la fórmula para el establecimiento de los aumentos salariales anuales, de haber sido el aumento salarial igual a la inflación esperada en el año siguiente a otra fórmula que considerara, además de la inflación del próximo año, el aumento que tuvo la productividad en el año anterior.

. El Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo (PECE) promovido por el Estado y suscrito en octubre por las cúpulas empresariales y sindicales, incorporó las ideas básicas de la negociación cetemista: por primera vez el pacto cambiaba la fórmula del incremento salarial para el año de 1994, en el sentido de ser igual a la inflación esperada en ese año más el incremento de la productividad en 1993.

En esas condiciones, la CTM giró instrucciones a sus sindicatos para que incluyeran cláusulas específicas o convenios de productividad en sus futuras negociaciones contractuales. Para tal efecto organizó el “Primero Seminario sobre sindicalismo y productividad”, realizado los días 5 y 6 de octubre. En él se discutieron, entre otros temas, la aplicación concreta de los lineamientos del ANEPC, las estrategias para pactar convenios de productividad específicos, los compromisos correspondientes a cada uno de los sectores y diferentes mecanismos para evaluar y medir la productividad. Los trabajos del seminario concluyeron con el diseño de un convenio tipo que fue ampliamente difundido por la CTM y las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Entre sus contenidos destacan:

- La promoción de los bonos grupales sobre los individuales:
- La formación de comisiones mixtas abocadas a identificar los obstáculos para incrementar productividad
- La elaboración conjunta de programas de productividad y calidad:
- La definición bilateral de los criterios de evaluación;
- La formación de grupos mixtos de medición, y
- La participación de las comisiones mixtas en la determinación de los estímulos por productividad

Para constituir las comisiones mixtas se propuso el criterio de la representación paritaria. Para la integración de la parte sindical se soslayó, empero, la representación

directa a favor de las dirigencias que ya forman parte de la estructura sindical. Por lo que toca a la forma de pago de los estímulos, se sugirió especificarlos por periodos y porcentajes del salario, todo ello dependiendo del cumplimiento de las metas establecidas y de la puntualidad y asistencia. Asimismo, se planteó la pertenencia al sindicato como condición para recibir los estímulos económicos. Por último, en el convenio tipo impulsado por la CTM se sugiere definir un tope al monto total que la empresa destinará para los estímulos o bonos como porcentaje de las ganancias atribuibles al incremento de la productividad y la calidad.

Al inicio de 1994 la Asociación Metropolitana de Ejecutivos de Relaciones Industriales realizó una encuesta de Convenios de Productividad, cuyos resultados más importantes fueron los siguientes:

- La mayoría de las empresas celebraron sus convenios de productividad hasta 1994, es decir presionadas por el PECE;
- Predomina el pago individual de bonos;
- El 58% de las empresas que firmaron contratos colectivos al inicio de 1994 establecieron convenios en los que se fijó el monto de los bonos en 2% del salario base, igual a lo que el Pacto estableció como aumento de los salarios mínimos.

La Secretaría del Trabajo hizo un censo de convenios de productividad en 1994 cuyos resultados pueden resumirse de la siguiente manera:

- Los convenios prevén medir, diagnosticar y estimular económicamente la productividad;
- En 1994 el 79.4% de los convenios sólo consideran el desempeño general de la empresa y no miden el individual, grupal o departamental, y
- Las metas más comunes se reducen a la asistencia y la puntualidad.

En cuanto a la flexibilidad salarial se observa del Cuadro No.3 que la importancia de los bonos por productividad, calidad, asistencia y puntualidad en 1992 en el total de las remuneraciones pagadas al personal ocupado en la industria manufacturera fue muy baja en el total de la industria, en cualquiera de los estratos de tamaño de establecimiento.

Cuadro No. 7

Cuadro No. 3: Porcentaje de los bonos por productividad, calidad, asistencia y puntualidad en el total de remuneraciones pagadas al personal ocupado por tamaño de establecimiento

Total	2%
Grande	1.9
Mediano	2.4
Pequeño	3.4
Micro	0.6

Fuente: ENESCTIC, STyPS-OIT, 1992.

En 1994 la mayoría de los convenios sólo concedió 2% por productividad, la misma cifra en que se aumentaron los salarios mínimos. En diciembre de 1994 estalló la peor crisis económica en México desde 1929; en aquel año los convenios de productividad dieron en promedio 1.4%, en comparación con 50% de inflación.

Los bonos por productividad en 1995 se extendieron en empresas grandes no así en las pequeñas y medianas. Sin embargo, el monto de los bonos fue pequeño en las grandes siendo mas alto en las micro, posiblemente porque la encuesta no distinguió entre esquemas nuevos de remuneraciones de aquellos relacionados con el pago a destajo tradicionales.

Cuadro No. 4: Porcentaje de establecimientos manufactureros que ofrecen bonos por productividad a los obreros y porcentaje de dichos bonos en el salario obrero cuando estos existen en 1995

Tamaño	Tienen bonos por productividad	Porcentaje del bono en el salario
Total	5.3	10.3
Grande	36.8	8.6
Mediano	29.1	8.9
Pequeño	17.6	8.4
Micro	3.9	11.1

Fuente : ENESTYC (1995), STyPS.

En 1996 los convenios otorgaron 2.2% contra 25% de inflación. Es decir, hasta el año 2000 la política de bonos por productividad no fue eficaz para revertir el deterioro salarial, ni estaba claro a partir de ellos el recambio en el sistema de relaciones laborales e industriales. A mediados de 1995, en plena crisis económica, se inició una negociación entre la CTM y la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) por una nueva cultura laboral. Se organizó en ocho mesas: código de ética., remuneraciones, capacitación, productividad-calidad-competitividad, la empresa en la sociedad, derechos y obligaciones, conflictos y justicia laboral. La negociación concluyó en agosto de 1996 y en el documento firmado finalmente se parte del hecho de que la globalización y la integración económicas imponen la necesidad de aumentar la competitividad de las empresas, y además se reconoce que ya ha habido cambios flexibilizadores en los contratos colectivos. El documento plantea los principios éticos que deben normar las relaciones obrero-patronales; buena fe, lealtad, justicia, veracidad, responsabilidad, equidad, diálogo, concertación en las relaciones laborales. Pero el eje es la idea de que lo central en la relación laboral es el ser humano y no la clase social, que la empresa es una comunidad y debe ser solidaria; por tanto, cabe la conciliación y no la lucha de clases. Se dice en este documento que el ser humano vale por sí mismo por su capacidad de trascender.

El cuadro No. 5 permite comparar las características de algunos convenios de productividad firmados en esos primeros años. En todos los casos se declara en términos semejantes el compromiso de las partes para enfrentar los desafíos de la globalización, promover una nueva cultura laboral e involucrar al sindicato y a los trabajadores en lo modernización productiva; asimismo, se reconoce la necesidad de dar nuevos contenidos a la capacitación y de transitar del enfrentamiento y la desconfianza entre capital y trabajo hacia un clima de concertación y colaboración. Pero lo que toca a sus diferencias,

encontramos convenios que promueven ya sea bonos individuales, grupales y mixtos. Unos consideran el funcionamiento de comisiones mixtas, mientras que otros no mencionan nada al respecto o asignan sus eventuales funciones a las instancias sindicales tradicionales. Algunos convenios que incluyen comisiones mixtas lea asignan funciones amplias, cercanas a lo que hemos denominado estrategia ofensiva. Por otra parte, los parámetros de medición las formas de pago se determinan de manera tanto a unilateral como bilateral. En cuanto a su pago, se establece un monto máximo de los bonos con respecto al salario base, mientras que en otros no se indica límite alguno. También varían las condiciones para recibir los bonos: en unos casos basta con alcanzar ciertas metas preestablecidas; en otros, se deja abierto el porcentaje que se puede recibir cuando se esperan valores históricos de ciertos parámetros de productividad. Los recursos totales destinados a los bonos pueden definirse con anterioridad e indicando un tope máximo o pueden depender, sin límite alguno, de los resultados. Por último, cabe mencionar que en algunos casos las empresas ofrecieron los bonos por productividad a cambio de la flexibilización de contrato colectivo, la polivalencia o la compactación del tabulador.

Cuadro No. 5

CONTENIDO DE CONVENIOS DE PRODCUTIVIDAD SELECCIONADOS

<i>Indicador</i>	<i>Empresas</i>								
	<i>Singer</i>	<i>Fundación Austral</i>	<i>Empacadora Celaya</i>	<i>Euzkadi</i>	<i>Telmex</i>	<i>Infonavit</i>	<i>Seguros América</i>	<i>Siemens</i>	<i>Xerox</i>
Tipo de bono por productividad	Individual	Individual	Individual	Individual	Colectivo por área	Colectivo e Individual	Individual	Equipo de trabajo	Individual
Comisión mixta de productividad (CMP)	Sí	No	Sí	Sí	Colectivo por área	Sí	No	No	

Participación de la CMP en el diseño de programas de productividad	No	No	Solo para algunos		Sí	Sí	No	No	—
Participación de la CMP en la definición de criterios de medición	Sí	No	Seguimiento	Sí	Sí	Sí	No	Sí	—
Participación de la CMP en la definición de las formas de pago	Sí	No	Según indicados	Sí	Sí	Sí	No	Sí	—
Representantes directos de los trabajadores en CMP	Sí	No		Sí	Sí	—	No	No	—
Período de pago del bono	Mensual	Semestral	Semestral	—	Mensual y anual	Anual	—	Mensual	—
Definición de los bonos como porcentaje máximo del salario base	No	No	Sí	No	Sí	No	—	No	Sí (15%)
Definición de métodos para incrementar la productividad	No	No	Sí	No	Sí	No	No	No	Sí
Definición de un	No	No	No	No	Sí	Sí	—	No	No

tope máximo de recursos totales para bonos									
Condicionamiento de los bonos por productividad	No	Puntualidad, no ausentismo, no incapacidades y rotación	—	—	No	Flexibilización	Flexibilización	No	Movilidad

<i>Indicador</i>	<i>Empresa</i>		
	<i>Dannone</i>	<i>Philips</i>	<i>Cía. Minera Fresnillo</i>
Tipo de bono	Colectivo	Colectivo	Equipos de trabajo
Comisión mixta de productividad	No	No	Sí
Período de pago del bono	3 meses	Semanal	Semanal
Máximo de bono	3 días de salario al mes	5%	—
Hay metas de productividad	Unilaterales	Unilaterales	Por equipo de trabajo
Definición bilateral de indicadores	No	No	—
Condiciones	Multitareas	Multitareas y movilidad	Asistencia, cambio de contrato, compactación

C. Tercera etapa: El avance y limitaciones de la flexibilización salarial

La proporción de revisiones salariales de jurisdicción federal que incluyeron bonos de productividad se iniciaron muy elevadas en el año de arranque de 1994 con 49%, se llegó a un máximo en 1995 con 52.6% para luego disminuir abruptamente a 22.6% en 1996 y seguir en general cayendo hasta 17.2% en el 2004. En cambio el total nacional que incluye jurisdicción federal más local, el porcentaje de revisiones que han incluido bonos de productividad nunca ha sido más elevada del 28.2% en 1995 para estabilizarse finalmente en alrededor del 13%.

El porcentaje del total de trabajadores sujetos a revisiones contractuales y salariales que incluyeron bonos alcanzaron un máximo en 1994 cuando representaron el 56.5% para luego disminuir al 28.2% en 1995, disminuyó en alrededor del 12% en 1996 y 1997, posteriormente aumentó la cobertura de trabajadores con bonos hasta el año 2000, los tres años posteriores al 2000 el número de trabajadores con bonos fue menor a ese año, para aumentar nuevamente en el 2004, aunque nunca llegó al nivel de 1994.

En jurisdicción local, el porcentaje de revisiones con bonos tuvo su máximo en 1995 con 8.7%, posteriormente se ha estabilizado en alrededor de 5%-. Los trabajadores con bonos tuvieron su máximo en 1995 con 13.5% y en los últimos años han disminuido substancialmente. Es decir, el entusiasmo por firmar convenios de productividad se ha estancado y tendido a la baja.

Cuadro No. 6: REVISIONES CONTRACTUALES Y SALARIALES QUE INCLUYEN BONOS O ESTÍMULOS

Año	Nacional		Federal		Local	
	Revisiones	Obreros	Revisiones	Obreros	Revisiones	Obreros
1994	2 629	1 203 071	1 505	1 126 555	1 124	76 516
1995	4 351	621 920	1 913	527 915	2 438	94 005
1996	2 870	273 655	832	216 550	2 038	57 105
1997	2 089	280 197	859	252 555	1 230	27 642
1998	2 700	314 099	1 044	282 916	1 656	31 183
1999	2 699	314 788	932	274 849	1 767	339 939
2000	3 092	414 210	1 183	365 504	1 909	48 706
2001	3 308	378 660	1 054	333 081	2 254	45 579

2002	3 335	377 631	872	318 562	2 463	59 069
2003	3 371	395 336	897	337 646	2 474	57 690
2004	3 076	420 404	1 020	376 691	2 056	43 713

Fuente: STPS, Estadísticas Laborales

El número total de convenios de bonos se han estabilizado en alrededor de 3000 en este siglo, así como el número de trabajadores cubiertos por bonos en unos 400 000. En cuanto a obreros de jurisdicción federal cubiertos por bonos en el total cubiertos, estos han disminuido con relación del primer año y el porcentaje de convenios con bonos de productividad federales con respecto del total se ha estabilizado en alrededor del 26%

Cuadro No. 7 : Porcentaje de revisiones salariales y contractuales que incluyeron bonos de productividad

Año	Revisiones nacionales	Obreros nacionales	Revisiones federales	Obreros Federales	Revisiones Locales	Obreros Locales
1994	9.9%	56.5%	49.0%	73.8%	4.8%	12.7%
1995	13.7	28.2	52.6	35.4	8.7	13.1
1996	8.2	12.1	22.6	14.5	6.5	7.4
1997	6.1	12.7	21.1	16.9	4.1	3.8
1998	7.7	13.6	23.1	18.0	5.4	4.2
1999	6.9	13.3	19.9	17.5	5.2	5.0
2000	9.4	13.2	22.1	20.1	5.7	4.6
2001	8.7	13.6	18.6	19.2	6.9	4.3
2002	9.0	13.5	15.9	18.4	7.8	5.7
2003	9.1	14.2	16.9	19.1	7.8	5.6
2004	7.6	14.4	17.2	21.2	6.0	3.8

Fuente: STPS, Estadísticas Laborales

Durante el actual sexenio el porcentaje de revisiones con bonos de productividad aumentó con respecto de 1996-1999, aunque no alcanzó el porcentaje más elevado correspondiente a

1995 y ha tendido a disminuir en 2004; el porcentaje de obreros cubiertos por bonos de productividad con respecto de los obreros amparados por revisiones contractuales o salariales ha seguido una trayectoria similar, estancándose en alrededor del 14% en el actual sexenio; en cuanto a las revisiones de jurisdicción federal en general han tenido a disminuir en porcentaje, así como los porcentajes de obreros cubiertos; en los de jurisdicción local, las revisiones se mantienen muy debajo de las federales y el porcentaje de obreros cubiertos con respecto de los que firman contratos o aumentos salariales es casi despreciable.

En el período de 1996 a julio del 2005 el 64.1% de los convenios de bonos de productividad se concentraron en cinco ramas: transporte terrestre, químico farmacéutica, servicios conexos de transporte, comercio y producción de alimentos, aunque estas ramas solo implicaron al 21.3% de los trabajadores involucrados en bonos de productividad. En cuanto a personal beneficiado por bonos de productividad destacan la de hidrocarburos con 40% de su personal, productora de alimentos y otros servicios., así como servicios de telefonía y radio.

Las empresas con mas de 300 trabajadores firmaron el 11.3% de los convenios de productividad en el período 1994-2005, sin embargo beneficiaron al 84.5% de su personal. La mayor parte de los convenios de productividad corresponden a empresas de 1 a 50 trabajadores que representan el 58.2% del total de convenios, aunque solo representan el 3.9% de los trabajadores beneficiados. En cuanto a entidades federativas, la mayoría de los convenios se ubican en el Distrito Federal, el estado de México y los de jurisdicción federal. En cuanto al tipo de propiedad de la empresa, el 98% de los convenios corresponden a empresas privadas y solo el 2% a estatales, pero en cuanto a porcentaje de trabajadores beneficiados el 44.2% son estatales y el 55.8% privadas

Hay diversas metas que se consideran para otorgar bonos de productividad: asistencia y puntualidad, asistencia con producción, ventas y eficiencia, producción, ventas, eficiencia (considera reducción de desperdicios, de defectos, de accidentes, de tiempos muertos, ahorro de recursos, desarrollo de multihabilidades, desempeño individual, cuidado y conservación de maquinaria y equipo, mejoría en calidad del producto, y actitud de servicios, y varios). Entre 1994 y julio del 2005 el 50% de los convenios de productividad

establecieron metas e involucraron al 60% de los trabajadores sujetos a convenios de productividad.

La meta más frecuente en los convenios del período 1994 a julio del 2005 fue la de puntualidad con otros factores (47.7% de los convenios que establecieron metas y 51.1% de los trabajadores). La eficiencia se estableció en el 38.5% de los convenios que establecieron metas e involucró al 41.6% de los trabajadores, las ramas en las que predominó esta meta fueron las de transporte terrestre, comercio y servicios conexos al transporte. El 43.1% del personal con bonos de productividad pertenece a sindicatos.

Cuadro No. 8: Correlación entre el Índice de Productividad laboral por ramas manufacturera y el porcentaje de establecimientos con bonos de productividad

Rama	Índice de Productividad laboral (precios del año)		Número de establecimientos con bonos de Productividad/ Total de establecimientosx100	
	1999	2001	1999	2001
	3100 Subsector 31 Productos alimenticios, bebidas y tabaco	0.49	0.42	5.5
3200 Subsector 32 Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	0.17	0.17	8.3	7.9
3300 Subsector 33 Industria de la madera y productos de madera	0.11	0.1	8.3	4.9
3400 Subsector 34 Papel y productos de papel, imprentas y editoriales	0.50	0.39	13.7	14.2
3500 Subsector 35 Sustancias químicas, productos derivados del carbón, de hule y de plástico	0.9	0.75	24.2	35.2
3600 Subsector 36 Productos minerales no metálicos	0.45	0.36	3.8	4.3
3700 Subsector 37 Industrias metálicas básicas	1.00	1.00	24.2	44.7
3800 Subsector 38 Productos metálicos, maquinaria y equipo	0.62	0.53	10.6	10.0
3900 Subsector 39 Otras industrias manufactureras	0.18	0.15	60.886	79.592

Fuente: Elaboración propia a partir de la ENESTYC de 1999 y 2001

En cuanto a las centrales sindicales, entre 1996 y julio del 2005, los convenios de productividad fueron firmados por la CTM en un 52.4%, comprendiendo al 29.4% de los trabajadores beneficiados y los sindicatos independientes del Congreso del Trabajo firmaron el 20.3% de los convenios representando al 15.9% de los trabajadores beneficiados.

Cuadro No. 9: Porcentaje de convenios de productividad que no establecen metas

Año	Porcentaje
1988	44.7
1999	46.9
2000	43.5
2001	43.5
2002	40.8
2003	44.2
2004	36

Fuente: STPS, Estadísticas Laborales

Cuadro No.10: INCREMENTOS SALARIALES OBTENIDOS EN REVISIONES DE JURISDICCIÓN FEDERAL (Porcentajes de incrementos anuales)

Año	Aumento directo al tabulador	Por ajuste	Por productividad	En prestaciones	Por retabulación
1996	21	0.6	0.4	1.3	0.0
1997	19.5	0.05	1.2	2.1	0.09
1998	17.7	0.05	1.2	1.5	0.08
1999	16.5	0.03	1.0	1.6	0.1
2000	12.4	0.04	1.8	1.4	0.1
2001	9.1	0.04	1.6	2.4	0.06
2002	5.8	0.01	1.9	0	0.01
2003	4.7	0.004	2.0	0	0
2004	4.1	0.003	2.5	0	0.03

Fuente: STPS, Estadísticas Laborales

El impacto de los bonos de productividad en las remuneraciones totales de los trabajadores ha sido pequeños, los bonos más elevados se consiguieron en el 2004 cuando significaron el 2.5% de aumento con respecto de los salarios tabulados. A partir del año

2000 los bonos han sido más elevados en porcentaje del salario tabulado, sin embargo en 2002, 2003 y 2004 no se concedieron aumentos en prestaciones, incrementándose los bonos, de tal forma que la suma de aumento en prestaciones más bonos, excepto en 2001 que fue de 4%, en los tres años restantes fue de apenas 1.9%, 2.0% y 2.5% respectivamente. Al mismo tiempo, a partir del 2001 los incrementos en salario tabulado disminuyó con respecto de años anteriores, elevándose los bonos. Si consideramos que el aumento en el índice de precios al consumidor al final de cada período fue de 8.96% en el 2000, 4.4% en 2001, 5.7% en el 2002. 3.98% en el 2003 y 5.19% en el 2004, de tal forma que en el 2000 y en 2001 los incrementos en salarios tabulados si rebasaron el aumento en precios al consumidor, diferente al 2002 y 2004 cuando la recuperación salarial se dio vía bonos de productividad, sin embargo a costa de no incrementar las prestaciones que si forman parte del salario integrado, en cambio los bonos no impactan pensiones y jubilaciones ni tampoco obligan a mantener los montos en un período posterior.

A partir de los contratos colectivos de jurisdicción federal que sistematiza la Secretaría del Trabajo se obtuvieron cifras muy bajas de lo que representan los bonos de productividad en el salario integrado de los trabajadores, en el año 2000 solo en la rama cinematográfica llegó al 7.7%, seguida de la de asistencia médica y social con 5.63%, en cambio las demás ramas están muy por debajo de esta cifra.

Cuadro No.11: Porcentaje que representa el bono por productividad en el salario integrado por rama

Rama	Bono de Productividad / Salario Integrado × 100				
	1996	1997	1998	1999	2000
1. Textil	0.095	7.722	0.104	13.02	0
2. Eléctrica	0	****	0	****	0
3. Cinematográfica	2.6	0	2.212	0	7.719
4. Hulera	****	0	****	****	****
5. Azucarera	****	****	****	****	****
6. Minera	1.4	****	1.750	0	3.707
7. Metalúrgica y Siderúrgica	0.7	0.538	1.321	0.492	0.495
8. Hidrocarburos	****	****	****	****	****
9. Petroquímicos	0.1	0	0.129	0	0.027
10. Cementera	7.1	0.095	4.921	0	0

11.Calera	0.4	0.830	0.455	0.916	0.070
12.Automotriz y Autopartes	0.011	0.454	0.824	1.422	0.663
13.Químicos-Farmacéutica	0.4	0.795	0.428	0.934	0.443
14.Celulosa y Papel	0.4	0	0.600	0	0.807
15.Aceites y Grasas Vegetales	1.4	0	1.819	0	4.247
16.Productora de Alimentos	0.638	2.550	0.501	1.131	0.875
17.Elaboración de bebidas	0.172	0.671	0.312	0.931	0.104
18.Ferrocarrilera	4.130	****	3.770	****	6.967
19.Maderera	0	****	0	****	1.465
20.Vidriera	0.194	****	0.164	****	0.220
21.Tabacalera	6.016	****	0	****	****
22.Servicios de Banca y Crédito	0.040	0	0	0	0
OTRAS ACTIVIDADES					
23.Construcción	0	****	6.823	****	0.035
24.Transporte Terrestre	0.626	0.538	1.275	0.359	2.707
25.Transporte Marítimo	0	****	0	****	****
26.Transporte Aéreo	0.223	0	3.681	0	0
27.Servicios Conexos al Transporte	0.778	0	0.576	0	0.390
28.Servicios Telefónicos	0.230	****	0.217	****	0
29.Comercio	1.133	0.868	0.804	0.654	2.741
30.Otros servicios	0.006	0.473	0.336	0.215	0.259
31.Educativos e Investigación	0.174	0	0.226	0	0.011
32.Asistencia Médica y Social	8.335	****	2.289	****	5.637
33.Distribución de Gas	0.530	2.747	0.330	3.178	****
34.Radio y Televisión	0.118	0	0.079	0	0.078
35.Otras Manufacturas	1.316	0.037	0.514	0.041	0.423

******No se registró revisión**

Es difícil determinar el impacto de los bonos de productividad sobre la productividad misma de las empresas. Sin embargo, una estimación muy gruesa obtenida del Cuadro No. muestra que el coeficiente de correlación entre productividad por rama y porcentaje de establecimiento en la rama con convenios de productividad es negativo para 1998 y el 2001. No desconocemos las limitaciones de esta estimación puesto que se necesitaría de un análisis multivariado en el que interviniera al menos la tecnología, la organización del trabajo, las relaciones laborales y la calificación de la mano de obra para determinar el peso de cada factor en la productividad.

Por otro lado, podríamos clasificar los pactos de productividad en dos tipos: activos y pasivos. En los primeros el sindicato se constituye interlocutor activo en los planes de

productividad, y despliega una amplia participación en su diseño, implementación y evaluación de dichos planes y en la determinación de los criterios para distribuir los beneficios económicos.

Los pactos de productividad pasivos limitan la acción sindical a la mera aceptación de los proyectos empresariales a cambio de la preservación de ciertas condiciones de trabajo y, en especial, de la definición de incentivos por productividad. En este caso, el sindicato no participa en el diseño de los planes correspondientes ni en la determinación de los indicadores de productividad. Se trata pues de un pacto instrumental que no modifica las relaciones laborales entre empresa y sindicato. En pocas palabras, sanciona el “dejar hacer” empresarial a cambio de algunos ingresos suplementarios para los trabajadores.

a. Los pactos activos

A la fecha son pocos los pactos activos, y no tenemos bases para sostener que proliferarán en el futuro inmediato. Entre los pactos de este tipo se encuentran los de Teléfonos de México (Telmex) y la compañía de Luz y Fuerza del Centro (CLFC).

El caso de Telmex es con mucho el más desarrollado. La inclusión de la cláusula 194 en el contrato colectivo de 1990 permitió que el sindicato participara en los programas de productividad. Posteriormente, empresa y sindicato firmaron el “Convenio sobre productividad, calidad y capacitación para la modernización integral de Telmex” (29 de noviembre de 1990), mediante el cual se estableció:

- el derecho de los trabajadores para participar propositiva y creativamente en la modernización de la empresa, así como el derecho a recompensas por esfuerzos adicionales;
- el compromiso para que empresa y sindicato diseñen un programa para la elevación y el mejoramiento de la productividad y la calidad;
- la definición bilateral de los procesos de modernización administrativa y operativa;
- la promoción de una nueva cultura laboral basada en la concertación y los beneficios mutuos;
- la ratificación del modelo de calidad que había sido firmado por iniciativa del sindicato

en 1989

- la implantación de programas de capacitación con el objetivo de estimular la capacitación creativa;
- la promoción del trabajo en equipo y el mejoramiento de las condiciones de vida en el trabajo;
- la constitución de una comisión mixta encargada de definir los criterios e indicadores para medir la productividad;
- el compromiso de la empresa para capacitar a los directivos en calidad total.

El sentido general de los acuerdos sobre productividad de los telefonistas, la especificación paulatina de los mismos y el grado de avance en su implementación permiten afirmar que este es el caso más desarrollado en el contexto mexicano. Por ello, no pocas veces sirve de modelo a otros sindicatos al momento de establecer sus propios convenios de productividad.

El caso del convenio entre el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) y la CLFC, aunque es un poco diferente porque pasó por muchas vicisitudes, representa también una posición activa del sindicato con respecto a la Industria Eléctrica que estipuló el compromiso estatal para crear una nueva empresa a partir de la CLFC, para ello hace algunos años se formaron las comisiones mixtas de productividad y de estructura administrativa y bases financieras. Los trabajos de la primera comisión concluyeron con una definición amplia de la productividad en un sentido semejante al que aparece en el contrato de Telmex y que posteriormente estaría en el ANEPC. Dicho concepto abarcó las condiciones de trabajo, el elemento salarial y la capacitación de la fuerza de trabajo. Más aun, el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) logró también que se incluyera en la definición de productividad algunos elementos relacionados con la gestión gerencial que desbordan el ámbito de los procesos de trabajo, tales como el estilo de dirección, la calidad y disponibilidad de recursos materiales, la comunicación horizontal y vertical, la asignación de recursos financieros, la innovación tecnológica, los programas de desarrollo cultural y social para los trabajadores y la comercialización de los productos. Además, como parte de su estrategia, el SME optó por la aplicación de indicadores globales de productividad para no fomentar la fragmentación de los intereses de los agremiados.

b. Los convenios pasivos

En abril de 1992 el Sindicato Unico de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM) firmó su primer convenio de productividad con la Comisión Federal de Electricistas (CFE). Este convenio establece que la iniciativa de los planes de productividad, su medición y evaluación son facultades exclusivas de la empresa. Adicionalmente reglamenta los horarios para impartir el adiestramiento y la capacitación, y añade que habrá un estímulo para los trabajadores que asistan a los cursos, pero deja en manos de la empresa la decisión sobre los contenidos de la capacitación. La concepción de productividad que sustentó el diseño de este convenio se manifiesta con toda claridad en estipulaciones como las siguientes: para aumentar su productividad los trabajadores pueden optar por la reducción de su periodo vacacional a cambio del correspondiente pago extra; en el renglón de permisos, se añade el término “sin goce de salario”; se crea el incentivo catorcenal, que consiste de un día de salario tabulado sin considerar prestaciones; para la asignación del incentivo solamente se toma en cuenta la asistencia y la puntualidad. Como consecuencia de la inconformidad de los trabajadores se firmó posteriormente un segundo convenio de productividad mas complejo y de mayores alcances.

2. La flexibilidad salarial en los contratos colectivos de trabajo

A. Contratos de Jurisdicción Federal

En 1996 se realizó la primera investigación amplia en el país de contratos colectivos de trabajo de jurisdicción federal. Las empresas y sindicatos que depositan sus contratos colectivos en la junta Federal de Conciliación y Arbitraje corresponden a las compañías que tienen establecimientos en más de una entidad federativa y puede suponerse que se trata de los contratos de las empresas más grandes y los que han sido mas protectores de los trabajadores. Para el análisis de la flexibilidad salarial se tomó una muestra aleatoria por rama (tal como se clasifican en la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje) de alrededor del 10% del universo de contratos colectivos registrados (n=1000 contratos). El 17.9% de los casos resultaron con flexibilidad salarial alta, en cambio, el 65.5% de los contratos

analizados no especificaban el establecimiento de estímulos o bonos. Los Índices de Flexibilidad salarial variaron entre -1 y $+1$ y se construyeron como porcentaje de contratos que considera bonos de puntualidad y asistencia y de productividad.

Cuadro No 12. : INDICE DE FLEXIBILIDAD SALARIAL POR RAMA (1996)

RAMA	INDICE	DESVIACION ESTANDAR	MINIMO	MAXIMO	NO. DE CASOS
TOTAL	-0.49	0.64	-1.00	1.00	906
1 TEXTIL	-0.49	0.72	-1.00	1.00	36
2 ELECTRICA	-0.91	0.27	-1.00	0.00	19
3 CINEMATOGRAFICA	-0.93	0.29	-1.00	1.00	106
4 HULERA	-0.76	0.42	-1.00	0.00	11
5 AZUCARERA	-0.33	0.00	-0.33	-0.33	1
6 MINERA	-0.79	0.43	-1.00	0.00	14
7 METALURGIA Y SIDERURGIA	-0.29	0.65	-1.00	1.00	35
8 HIDROCARBUROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0
9 PETROQUIMICA	0.11	0.19	0.00	0.33	3
1 CEMENTERA 0	-0.42	0.60	-1.00	1.00	21
1 CALERA 1	-0.63	0.52	-1.00	0.00	8
1 AUTOMOTRIZ Y AUTOPARTES 2	-0.48	0.52	-1.00	0.33	40
1 QUIMICA Y FARMACEUTICA 3	-0.57	0.51	-1.00	0.33	104
1 CELULOSA Y PAPEL 4	-0.33	0.51	-1.00	0.33	12
1 ACEITES Y GRASAS VEGETAL 5	-0.70	0.48	-1.00	0.00	10
1 PRODUCTORA DE ALIMENTOS 6	-0.31	0.71	-1.00	1.00	138
1 ELABORADORA DE BEBIDAS 7	-0.51	0.63	-1.00	1.00	84
1 FERROCARRILERA 8	0.00	0.00	0.00	0.00	0
1 MADERERA BASICA 9	-0.64	0.50	-1.00	0.00	14
2 VIDRIERA 0	0.00	0.00	0.00	0.00	3
2 TABACALERA 1	-1.00	0.00	-1.00	-1.00	2
2 ADMINISTRADAS FORMA 2 DIRECTA/DESCENTRAL.	-0.10	0.63	-1.00	0.33	7
2 CONTRATO O CONCESION 3 FEDERAL	-0.29	0.85	-1.00	1.00	152
2 EJECUTEN TRABAJOS EN ZONAS	-0.45	0.44	-1.00	0.67	86

4 FEDERALES					
Fuente: De la Garza, E. y A. Bouzas (1998) D.F.: IIEc-UNAM	Flexibilidad del trabajo y contratación colectiva. México,				

En términos de flexibilidad salarial, todas las ramas resultaron de nivel bajo, pero especialmente las ramas de electricidad, hule, minería, aceites y grasa vegetales, tabaco resultaron las de salario más rígido. Por Estados, los más rígidos salarialmente fueron Hidalgo, Michoacán, , Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Zacatecas y Yucatán.

Cuadro No. 13: INDICE DE FLEXIBILIDAD SALARIAL POR ESTADO (1996)

ENTIDAD	INDICE	DESVIACION ESTANDAR	MINIMO	MAXIMO	NO. DE CASOS
TOTAL	-0.49	0.64	-1.00	1.00	906
1 AUGUASCALIENTES	-0.30	0.84	-1.00	1.00	10
2 BAJA CALIFORNIA	-0.40	0.64	-1.00	1.00	24
3 BAJA CALIFORNIA SUR	-0.28	0.75	-1.00	0.50	3
4 CAMPECHE	0.00	0.00	0.00	0.00	0
5 COAHUILA	-0.45	0.67	-1.00	1.00	22
6 COLIMA	-0.47	0.51	-1.00	0.00	5
7 CHIAPAS	-0.38	0.83	-1.00	1.00	7
8 CHIHUAHUA	-0.43	0.58	-1.00	0.67	14
9 DISTRITO FEDERAL	-0.47	0.62	-1.00	1.00	230
10 DURANGO	-0.46	0.66	-1.00	1.00	13
11 GUANAJUATO	-0.51	0.68	-1.00	1.00	30
12 GUERRERO	-0.50	0.72	-1.00	1.00	10
13 HIDALGO	-0.64	0.69	-1.00	1.00	20
14 JALISCO	-0.57	0.64	-1.00	1.00	86
15 MEXICO	-0.48	0.65	-1.00	1.00	134
16 MICHOACAN	-0.80	0.43	-1.00	0.33	15
17 MORELOS	-0.26	0.92	-1.00	1.00	9
18 NAYARIT	-0.71	0.60	-1.00	0.67	8
19 NUEVO LEON	-0.27	0.78	-1.00	1.00	34
20 OAXACA	-0.81	0.46	-1.00	0.33	12
21 PUEBLA	-0.47	0.67	-1.00	1.00	31
22 QUERETARO	-0.36	0.69	-1.00	1.00	11
23 QUINTANA ROO	-0.61	0.44	-1.00	0.00	6
24 SAN LUIS POTOSI	0.10	0.53	-1.00	0.50	7
25 SINALOA	-0.44	0.58	-1.00	1.00	21
26 SONORA	-0.61	0.52	-1.00	0.50	23
27 TABASCO	-0.67	0.58	-1.00	0.00	3
28 TAMAULIPAS	-0.58	0.62	-1.00	1.00	24
29 TLAXCALA	-0.37	0.79	-1.00	1.00	9
30 VERACRUZ	-0.55	0.64	-1.00	1.00	64
31 YUCATAN	-0.60	0.59	-1.00	0.50	8
32 ZACATECAS	-1.00	0.00	-1.00	-1.00	5
99 NO	-0.58	0.61	-1.00	0.33	8

ESPECIFICADO					
--------------	--	--	--	--	--

Fuente: Idem

Los índices de flexibilidad salarial calculados por la Secretaría del Trabajo a partir de contratos de jurisdicción federal llegaba a una conclusión semejante

:

Cuadro No. 14: Contratos federales: índice general de flexibilidad laboral por rama (1996)

RAMA	INDICE
TEXTIL	0.80
ELECTRICA	1.47
CINEMATOGRAFICA	0.76
HULERA	0.69
AZUCARERA	0.26
MINERA	1.22
METALURGIA Y SIDERURGIA	1.23
PETROQUIMICA	1.43
CEMENTERA	1.14
CALERA	1.02
AUTOMOTRIZ Y AUTOPARTES	1.03
QUIMICA Y FARMACEUTICA	0.76
CELULOSA Y PAPEL	0.94
ACEITES Y GRASAS VEGETALES	0.84
PRODUCTORA DE ALIMENTOS	1.05
ELABORADORA DE BEBIDAS	0.90
MADERERA BASICA	0.78
VIDRIERA	1.35
TABACALERA	0.59
ADMINISTRADAS DIRECTAMENTE O DESCENTRALIZADAS	1.23
CONTRATO O CONCESION FEDERAL	0.73
EJECUTEN TRABAJOS EN ZONA FEDERAL	0.82

Fuente: CCT-JF-96. El Índice va de 0 a 3

Cuadro No. 15: Contratos federales: índice general de flexibilidad laboral por entidad (1996)

ENTIDAD	INDICE
AUGUASCALIENTES	0.75
BAJA CALIFORNIA	1.06
BAJA CALIFORNIA SUR	1.25
COAHUILA	1.17
COLIMA	0.82
CHIAPAS	0.93
CHIHUAHUA	0.96
DISTRITO FEDERAL	0.91
DURANGO	0.83
GUANAJUATO	1.09
GUERRERO	0.94
HIDALGO	0.94
JALISCO	0.75
MEXICO	0.76
MICHOACAN	0.78
MORELOS	0.81
NAYARIT	0.75
NUEVO LEON	0.93
OAXACA	0.87
PUEBLA	0.99
QUERETARO	1.04
QUINTANA ROO	0.77
SAN LUIS POTOSI	1.15
SINALOA	1.09
SONORA	0.94
TABASCO	0.82
TAMAULIPAS	0.95
TLAXCALA	0.86
VERACRUZ	0.78
YUCATAN	0.98
ZACATECAS	1.03
NO IDENTIFICADA	1.27

Fuente: CCT-JF-96. El Índice va de 0 a 3.

Como conclusión de las investigaciones mencionadas, en la flexibilidad salarial había rigidez al predominar el salario mensual o quincenal fijo por categoría, y este se encontraba muy regulado; había poca importancia de los bonos de puntualidad y asistencia, productividad o calidad.

A. Contratos de Jurisdicción Local

En otra investigación sobre Contratos Colectivos de Trabajo de jurisdicción local realizada en 1998 se encontró que solo el 15.33% de los contratos contemplaban bonos por productividad o calidad, y el cálculo de un índice de flexibilidad salarial daba por resultado que en las entidades federativas analizadas los índices eran de rigidez salarial, en especial en Yucatán.

Cuadro No. 16: BONOS CONTEMPLADOS EN CONTRATOS COLECTIVOS DE JURISDICCIÓN LOCAL (Porcentaje del total de contratos) (1998)

	Puntualidad y asistencia	Productividad o calidad	Otros
Si	17.34	15.33	20.92
No	12.32	10.60	55.16
No especificado	70.34	74.07	23.92

Fuente: CCT-JL-98

Cuadro No. 17 INDICES DE FLEXIBILIDAD SALARIAL DE CONTRATOS DE JURISDICCIÓN LOCAL (1998)

FLEXIBILIDAD SALARIAL POR ENTIDAD (contratos locales)				
	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
Aguascalientes	-0.33	0.33	-0.20	0.20
Jalisco	-1.00	0.67	-0.29	0.35
Estado de México	-1.00	0.33	-0.28	0.26
Morelos	-0.33	0.33	-0.09	0.23
Querétaro	-0.33	1.00	-0.09	0.28
Sonora	-0.33	0.67	0.04	0.39
Veracruz	-0.67	0.33	-0.22	0.19
Yucatán	-1.00	0.33	-0.53	0.36
TOTAL ENTIDADES	-1.00	1.00	-0.27	0.32

Fuente: CCT-JL-98

2. Sindicatos, productividad y flexibilidad

Cuadro No. 18: Porcentaje de Establecimientos con Sindicato en 1998 en la Manufactura

Tamaño	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Porcentaje establecimientos con sindicato	8.1	90.1	79.9	42.7	4.2
Porcentaje trabajadores sindicalizados	46.0	68.2	56.4	34.9	8.6

Fuente: INEGI (1999) ENESTYC.

Las empresas grandes son las de mayor sindicalización. También los resultados de la encuesta MIM muestran correlaciones positivas entre sindicalización con productividad, así como entre sindicalización y remuneraciones promedio por trabajador.

Cuadro No. 19: Sindicalización y Nivel de la Productividad en la Industria Manufacturera, 1994 (por ciento de establecimientos)

Tiene sindicato	Productividad baja	Productividad media	Productividad alta
Sí	88.3	0.51	11.2
No	94.9	0.0	5.1

Fuente : MIM (1994)

Analizaremos, utilizando datos de las encuestas ENESTYC y MIM, las relaciones entre sindicalización (sólo fue posible tener el dato de si un establecimiento tenía sindicato y no la tasa de trabajadores sindicalizados en 1991) con indicadores de flexibilidad y de productividad. Las claves de las ramas manufactureras utilizadas son :

3100 productos alimenticios, bebidas y tabacos

3200 textiles, prendas de vestir, e industria del calzado

3300 industrias de la madera y productos de madera

3400 papel, productos de papel, imprentas y editoriales

3500 substancias químicas, productos derivados del carbón, hule y plástico

- 3600 productos minerales no metálicos
- 3700 industrias metálicas básicas
- 3800 productos metálicos, maquinaria y equipo
- 3900 otras industrias manufactureras

La productividad se calculó como valor agregado entre personal total ocupado

Las claves de las columnas son :

I = Porcentaje de establecimientos que tiene sindicato

II = Productividad

III= Porcentaje de establecimientos que tienen tecnología novedosa

IV= Porcentaje de establecimientos que realizaron cambios en la organización de la producción a partir de 1987

V= Porcentaje de establecimientos que emplearon trabajadores eventuales

VI= Porcentaje de establecimientos que utilizaron subcontratistas

VII= Porcentaje de establecimientos que practican la participación de los trabajadores en el mejoramiento de la productividad

VIII= Tasa de rotación entre puestos

Cuadro No. 20: Sindicalización, productividad, innovación y flexibilidad en la industria manufacturera por rama de actividad, datos de 1991.

Rama	I	II	III	IV	V	VI	VII
Total	15.2	79.4	2.4	13.9	21.2	35.8	41.0
3100	9.0	82.2	0.6	9.7	13.5	2.4	40.5
3200	21.2	38.5	8.3	15.8	18.7	3.1	39.0
3300	8.1	62.4	2.2	10.1	28.2	2.7	32.4
3400	11.3	79.6	1.5	21.4	17.2	3.5	55.1
3500	59.7	104.6	5.3	48.6	41.7	15.2	69.8
3600	13.5	68.4	1.5	9.9	26.3	3.2	35.7
3700	54.1	142.1	1.0	48.8	33.6	13.2	56.9
3800	18.8	89.1	1.8	15.2	27.0	4.4	40.1
3900	35.0	38.8	17.7	22.5	26.0	2.4	57.8
R	-----	0.545	0.272	0.949	0.791	0.897	0.818

Fuente : elaboración propia a partir de la ENESTYC

r= coeficiente de correlación entre I y las demás variables de las columnas.

Del Cuadro anterior se puede observar que la presencia de sindicatos en establecimientos manufactureros se correlaciona positivamente con : productividad, tecnología novedosa,

cambio en organización del trabajo, empleo de trabajadores eventuales, participación de subcontratistas, y participación de los trabajadores en el mejoramiento de la productividad. Adicionalmente, por rama manufacturera el coeficiente de correlación entre innovación en el producto y sindicalización fue de 0.594 ; para el uso de subcontratistas y sindicalización de 0.67 ; para el porcentaje de trabajadores que recibieron capacitación y sindicalización de 0.69.

Es cierto que estas correlaciones positivas altas entre sindicalización y modernización de la empresa no necesariamente significan que el sindicato es un agente activo y participativo en esta modernización, nuestras mediciones de bilateralidad apuntan en sentido contrario, pero al menos pueden significar que no son un obstáculo para la innovación en las empresas y la flexibilidad del trabajo

Cuadro No. 21: Sindicalización, productividad, innovación y flexibilidad en la industria manufacturera según tamaño de establecimiento, datos de 1991

Tamaño	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Grande	87.1	96.2	11.5	66.3	68.3	20.0	17.9	74.6
Mediano	84.0	77.3	9.2	62.8	60.4	13.8	17.1	68.0
Pequeño	66.0	65.4	5.5	47.8	41.3	14.3	18.1	67.5
Micro	6.9	41.5	1.8	8.2	17.3	1.9	12.4	36.9
R	----	0.93	0.93	0.99	0.96	0.95	0.90	0.98

Fuente : Ibid.

Del cuadro No. 22 se observa que las empresas grandes son las mas innovadoras y a la vez las de mayor sindicalización. También los resultados de la encuesta MIM muestran correlaciones positivas entre sindicalización con productividad.

Cuadro No. 22: Nivel de la productividad y sindicalización en la industria manufacturera, 1994 (porcentaje de establecimientos por nivel de productividad)

Nivel de productividad	Si tienen sindicato	No tienen sindicato
Baja	53.6	46.4
Mediana	100.0	0.0
Alta	73.3	26.3

Fuente ; UAMI, MIM, 1994

También encontramos una correlación positiva pero menos fuerte que para las variables de innovación y flexibilidad laboral, entre sindicalización y salario promedio por obrero.

Cuadro No. 23: Sindicalización y salario promedio mensual por obrero por rama manufacturera, datos de 1992

Rama	Tasa de sindicatos	Salario promedio (nuevos pesos de 1992)
Total	15.2	1459.8
3100	9.0	1213.9
3200	21.2	1122.9
3300	8.1	1540.6
3400	11.3	1518.3
3500	59.7	1900.6
3600	13.5	1465.9
3700	54.1	1650.0
3800	18.8	1627.8
3900	35.0	1067.0

Fuente : ENESTYC, STyPS, 1992

Coefficiente de correlación : 0.442

Del Cuadro No. 36 se confirma la correlación alta en 1991 y 1994 entre tener sindicato y remuneración promedio por trabajador; correlación que es muy alta entre tener sindicato y cambio en la organización del trabajo

Cuadro No. 24 : Coeficientes de Correlación entre Tasa de Sindicalización y Variables del Proceso Productivo y Laborales

	1991	1998
Productividad	0.545	0.548
Porcentaje con tecnología novedosa	0.272	--
Porcentaje que realizaron cambios en la organización de la producción	0.949	0.83
Porcentaje de trabajadores de planta		0.47 (1994)
Porcentaje que utilizaron eventuales	0.791	0.603
Porcentaje que utilizaron subcontratistas	0.897	0.206
Porcentaje con involucramiento de los trabajadores	0.818	
Remuneraciones promedio por trabajador	0.59	0.70 (1994)
Porcentaje de establecimientos con bonos por productividad		0.74 (1994)

Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI (1992, 1999) ENESTYC

Del cuadro anterior se puede observar que la presencia de sindicatos en establecimientos manufactureros se correlaciona positivamente con : productividad, tecnología novedosa, cambio en organización del trabajo, empleo de trabajadores de planta, establecimientos que emplearon trabajadores eventuales, participación de subcontratistas, participación de los trabajadores en el mejoramiento de la productividad, salarios y bonos por productividad.

5. La Legislación Laboral

La legislación laboral tiene que ver con la flexibilidad porque contiene normas que la impactan en lo funcional, numérico y salarial. En este apartado se analizará brevemente la legislación laboral y se adelantarán algunas propuestas de modificación.

Las leyes laborales en México hasta ahora no han sido modificadas, sin embargo, desde 1988 se inició un debate que no termina aún acerca de la necesidad de flexibilizar la ley laboral y que se ha intensificado después de la entrada en vigor del NAFTA (Tratado de Libre Comercio). Las primeras propuestas de modificación provinieron de las organizaciones empresariales CONCANACO (empresarios del comercio) y COPARMEX (sindicato patronal). El punto central era la *flexibilidad del trabajo*, justificado por el nuevo contexto de globalización del mercado y la producción, la modernización de los procesos productivos, la necesidad de proporcionar mayor confianza a los inversionistas y, sobre todo, elevar la productividad y la calidad (De Buen, 1989).

En aquellas propuestas iniciales se comprendían los tres aspectos clásicos de la flexibilidad del trabajo, además de limitaciones a los conflictos obrero patronales.

En cuanto a flexibilidad numérica se proponía revisar el concepto de indemnización por despido, simplificar el retiro del trabajador y el concepto de salario caído, así como replantar el proceso de rescisión del contrato. En la funcional se planteaba flexibilizar la jornada de trabajo, establecer la polivalencia y comisiones de productividad. En la salarial replantear el concepto de salario remunerador y poner el salario en función de la productividad y de las condiciones económicas de cada empresa, reformular la idea de prestación económica y ponerla en función de las capacidades de cada empresa, así como implantar el salario por hora.

En cuanto a los conflictos obrero patronales se pedía prohibir las huelgas por solidaridad, establecer la responsabilidad de los sindicatos si las huelgas eran declaradas inexistentes y mayores restricciones a las huelgas en los servicios públicos.

En el año de 1989 la diputación obrera del PRI (Partido Revolucionario Institucional) logró que el Congreso de la Unión hiciera una consulta popular acerca de las posibles modificaciones a la Ley Federal del Trabajo; la Secretaría del Trabajo formó una comisión tripartita para la elaboración de un proyecto de modificación, pero esta no llegó a emitir ningún resultado público. Desde ese año a la fecha, periódicamente los empresarios han reclamado una nueva Ley del Trabajo y los sindicatos se han dividido entre los que se oponen a toda modificación (Sindicalismo Independiente, CTM, Sindicato Mexicano de Electricistas) y los que aceptan modificaciones que no afecten derechos adquiridos, sobre todo los que hablan de la necesidad de un nuevo capítulo acerca de modernización y productividad (Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, Frente Auténtico del Trabajo).

Una propuesta sistemática empresarial está contenida en el documento que las organizaciones empresariales Coparmex, Concanaco y Canacintra (empresarios de la industria) presentaron en 1994 al candidato triunfante del PRI a la presidencia de la república, Ernesto Zedillo de lineamientos de política económica que contiene un apartado laboral. En este documento se justifica el cambio en la legislación del trabajo en aras de lograr una mayor competitividad. Los puntos principales de modificación según los empresarios serían:

- 1) Movilidad funcional y geográfica con multihabilidades
- 2) Contratos temporales, por hora o jornada reducida
- 3) Racionalizar causales de rescisión de contratos
- 4) Limitaciones en cuanto a responsabilidades en juicios laborales por el pago de salarios caídos
- 5) Pago por hora
- 6) Democratizar la huelga: previo al estallamiento acreditar la voluntad mayoritaria de los trabajadores con voto secreto; asimismo en la decisión para levantarla
- 7) Desaparecer las juntas de conciliación y arbitraje
- 8) Desaparecer los contratos ley

- 9) Establecer contratos de capacitación sin que impliquen relación laboral
- 10) Acabar con el escalafón ciego y cambiarlo a escalafón por capacidad
- 11) Establecer prestaciones laborales y sindicales de acuerdo con las condiciones de cada empresa (implica el cuestionamiento del funcionamiento de la Seguridad Social)
- 12) Eliminar la cláusula de exclusión por ingreso y separación
- 13) Libertad de sindicalizarse
- 14) Sindicalismo apolítico, acabar con la relación con los partidos.

En cuanto a proyectos de modificación de la ley laboral, las organizaciones empresariales no han presentado un sólo frente. El Consejo Coordinado Empresarial (CCE), que es la organización empresarial más amplia del país, ha apoyado de manera más decidida la política económica del gobierno y, en esta medida, en los períodos en los que el Estado no insistió en la reforma laboral tampoco el CCE consideró que era indispensable. Una posición semejante adoptó la Concamin. Es decir las más insistentes han sido la Concanaco y la Coparmex. Desde el inicio de la campaña de Salinas de Gortari por la presidencia (1988) prometió una nueva ley Laboral, pero terminó su período y no lo logró, declarando al final de su período que dos grandes reformas estaban pendientes, la laboral y la de seguridad social. La CTM al inicio (1989) no tuvo una posición completamente opuesta a la reforma, pero cuando se conoció la propuesta de la Coparmex-Concanaco, que en parte era anticorporativa, cambió radicalmente y desde entonces se ha mantenido renuente a las modificaciones. Entre mayo de 1990 y mayo de 1992 el Estado ya no insistió en la reforma, los empresarios por el contrario siguieron declarando la necesidad de cambiarla y la CTM oponiéndose. De mayo de 1992 a noviembre de 1993 se estableció una especie de tregua entre la CTM y los empresarios para no entorpecer la negociación del NAFTA, a partir de ahí los empresarios han insistido en la reforma; la CTM se ha opuesto y el Estado ha declarado esta necesidad (De la Garza y Bouzas, 1998).

En 1995 la polémica acerca del cambio en la Ley Federal del Trabajo fue reforzada por los planteamientos contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo del gobierno zedillista, en el sentido de la necesaria flexibilización de los mercados laborales. Sin embargo, el impulso por parte de la Secretaría del Trabajo de modificación de la ley siguió hasta 1996

un camino gradualista, llamando a la CTM y a la COPARMEX a ponerse de acuerdo; la negociación se reinició con el mutuo reconocimiento de la necesidad de una cultura laboral.

En este contexto el Partido Acción Nacional (PAN) presentó su iniciativa de reforma de la legislación laboral. El proyecto del PAN, elaborado por el prestigioso abogado Nestor de Buen, tiene dos componentes novedosos principales: primero, considera a la flexibilidad el trabajo en aspectos muy diversos, que en esencia coincidiría con las propuestas de la Coparmex y la Concanaco; y, segundo, la democratización de las organizaciones obreras, que se aleja de los planteamientos gubernamentales y de las cúpulas patronales y obreras.

En el aspecto de la flexibilidad el trabajo, el proyecto panista cambia principios básicos del derecho laboral que habían privado en México, al denunciar el carácter tutelar del Estado con respecto de la parte más débil en la relación laboral y sustituirlo por la función de guardián del equilibrio entre los factores de la producción; el otro cambio importante en los principios es la sustitución de la idea de justicia social por la promoción del empleo y de la productividad. Por este camino, la flexibilidad del trabajo aparece en el proyecto de la ley en sus tres formas clásicas: la flexibilidad numérica es decir, la capacidad de las empresas para emplea o desemplear de acuerdo con las necesidades de la producción. En este sentido se introducen las nociones de contrato de aprendizaje con su período de prueba; se flexibiliza la terminación de la relación laboral con la inclusión de una prima de antigüedad, independientemente de la causa de la terminación que substituye a los 20 días por año mas los tres meses de salario y a la anterior prima de antigüedad de 12 días de salario por año; flexibiliza el trabajo discontinuo; y reglamenta el empleo de subcontratistas. En cuanto a la flexibilidad interna, se especifica que las condiciones de trabajo pueden cambiar hacia arriba o hacia abajo; además se amplía la capacidad de la empresa para mover a sus trabajadores entre puestos, geográficamente y sus días y horarios de trabajo; en particular se flexibiliza la distribución del tiempo semanal del trabajo (que propone de 40 horas) a criterio del empleador, según las necesidades de la producción; plantea la obligación por el obrero de laborar horas extras y en los días de descanso obligatorio si la producción lo requiere, aunque esta obligación no es para los días de descanso semanal; establece el privilegio de la capacidad sobre la antigüedad para ascender en el escalafón. En flexibilidad salarial (salario en función de productividad o calidad) no propone una sola forma de salario, por ejemplo el salarió por hora, sino que abre las

posibilidades a múltiples formas de pago con mayor claridad que en la Ley actual. En resumen, la principal característica de la flexibilidad que propone el proyecto panista es la unilateralidad patronal; es decir, salvo en los dos casos que se mencionan en seguida, se trata de una flexibilidad que no implica un acuerdo de por medio con la parte obrera. Estos dos casos son: cuando los cambios en la Tecnología o en la organización del trabajo afecten el empleo. Hay muchos cambios tecnológicos o de organización que no suponen reducción de personal y todos estos quedan a la discrecionalidad patronal. El otro aspecto sujeto a la bilateralidad es en cuanto a los programas de productividad y capacitación. En estos se sigue el actual modelo impulsado por la Secretaría del Trabajo de convenios de productividad, señalando que deben especificarse las metas y acciones de tales programas, los indicadores de productividad, el tipo de información a proporcionar a los trabajadores, el monto de los bonos y la capacitación.

La otra gran novedad del proyectos del PAN es en cuanto a la representatividad de las organizaciones obreras y su democratización. Este tema tiene a su vez dos aspectos centrales. La eliminación de la toma de nota ante la Secretaría del Trabajo en la constitución e organizaciones obreras; con la libertad para sindicalizarse o no de los trabajadores, eliminando las cláusulas de exclusión, posibilitando la existencia de contratos colectivos junto a contratos individuales y abriendo los canales para la sindicalización de los trabajadores de confianza; finalmente, eliminando la obligación de ratificar los convenios de trabajo ante las juntas de Conciliación, que por cierto se les substituye por Tribunales de lo Social, dependientes del poder judicial.

El otro aspecto importante de la democratización de las organizaciones obreras es la aparición de la categoría de Comité de Empresa, como órgano diferente de los sindicatos y que el proyecto de hecho los substituye como firmantes de convenios de trabajo, vigilantes de los mismos y por ser quienes declaran las huelgas. Es decir, los sindicatos quedan reducidos a una suerte de corrientes de libre afiliación que pueden participar con planillas en las elecciones de Comités de Empresa, pero no representan como tales a los trabajadores en las negociaciones colectivas. Es cierto que hay una excepción, puesto que el proyecto prevé la negociación articulada en paraguas, de la rama a la empresa, en el nivel de rama el sindicato mayoritario representaría a los trabajadores.

El proyecto retoma las experiencias europeas en cuanto a constitución de los Comités de Empresa, que representarían a todos los trabajadores que no fueran de confianza, formen o no parte de un sindicato; estos comités serían la expresión de una democracia representativa a través de delegados, con fuerte participación de las bases en asambleas y una vigilancia muy estricta sobre los procesos electorales. Adicionalmente, el emplazamiento a huelga se democratiza al volver obligatoria la asamblea obrera como órgano decisorio; a la conciliación se le considera estrictamente voluntaria; el Comité de Empresa es quien emplaza y puede desistirse en cualquier momento; después de un mes de huelga cualquiera de las partes puede solicitar la calificación de la huelga; se establecen límites temporales para la misma, en el caso de servicios a la comunidad; y, se conserva el principio de que los huelguistas no pueden ser substituidos durante la huelga, ni que la minoría pueda seguir laborando.

Recientemente el Partido de la Revolución Democrática (PRD) ha elaborado un anteproyecto de Ley del Trabajo. Este anteproyecto reconoce la necesidad de flexibilizar moderadamente las relaciones de trabajo e insiste en eliminar controles gubernamentales sobre el registro de sindicatos, la contratación colectiva y la huelga. En 1998 la Secretaría del Trabajo ha llamado a los sindicatos oficiales y a la nueva central salida del oficialismo, la Unión Nacional de Trabajadores (UNT), a negociar con las organizaciones patronales la posible modificación de la Ley del Trabajo, sin embargo, los avances fueron escasos. A lo sumo se llegó a elaborar un anteproyecto de Código Federal de Procedimientos del Trabajo que no se ha presentado para su aprobación ante el Congreso de la Unión. De tal forma que las posiciones actuales se dividen de la siguiente manera: el Congreso de la Trabajo y la UNT aceptan la modificación, siempre y que no se vulneren derechos adquiridos; las organizaciones empresariales y el gobierno insisten en la flexibilización; el PAN y el PRD aceptan la modificación pero a partir de sus propios proyectos de Ley; la Intersindical Primero de Mayo, que agrupa al sindicalismo independiente, se opone a las modificaciones; el Frente Sindical Mexicano, de reciente creación, encabezado por el Sindicato Mexicano de Electricistas, se opone.

En síntesis, en cuanto a la flexibilidad laboral en su aspecto normativo hay dos fuentes principales para los trabajadores del Apartado "A": la Ley Federal del Trabajo y los

Contratos Colectivos y Reglamentos Internos de Trabajo. Los trabajadores del Apartado “B” tienen su propia legislación y las llamadas Condiciones Generales de Trabajo.

Tanto la Ley Federal del Trabajo como los Contratos Colectivos tienen elementos de rigidez y de flexibilidad. La Ley no ha cambiado, tampoco la mayoría de los contratos. Aquellos que se han modificado han sido hacia una mayor flexibilidad. Estos cambios sobre todo han operado en empresas grandes. Sin embargo, la mayoría de los contratos colectivos son flexibles en lo funcional, sin contemplar tampoco formas de participación e involucramiento de los trabajadores en las decisiones de la producción.

Capítulo III. Sistema Integral de Incentivos, un caso atípico de la industria del calzado leonesa

Adriana Martínez M¹.

INTRODUCCIÓN

El presente reporte tiene como objetivo evaluar el funcionamiento del sistema de bonos de productividad de una empresa maquiladora² de calzado. La investigación contó con seis entrevistas a profundidad: al director general, jefe de recursos humanos, supervisor, líder de equipo y dos operarios, lo que nos permitió contar con los puntos de vista de actores con diferentes niveles jerárquicos y funciones.

1. EL ESTADO DE GUANAJUATO

Guanajuato participa con el 3.76 % del Producto Interno Bruto del país. La siguiente gráfica muestra su contribución al PIB nacional de 1993 al año 2003. A partir del año 2001 podemos ver un pequeño incremento en dicha contribución.

Gráfica No. 1:



Fuente: elaboración propia con información de <http://www.inegi.gob.mx>

¹ Doctora en Estudios Sociales por la UAM Iztapalapa. Profesora de Economía en el ITESM campus León, email: adriana.martinez@itesm.mx

² Aunque la empresa no está registrada ante la Secretaría de Economía, la llamaremos "maquiladora" pues es subcontratada por las empresas para realizar sólo dos pasos del proceso productivo de calzado: corte y pespunte.

El desarrollo industrial está altamente diversificado, Guanajuato basa su economía en 13 sectores productivos que el Gobierno del Estado ha clasificado como tradicionales: cuero – calzado, textil – confección y artesanal, con potencial de crecimiento: automotriz y de autopartes, metalmecánico, químico y petroquímico, agroindustrial, turismo.

El Producto Interno Bruto del estado, está conformado en mayor medida por el sector terciario donde se concentra el 57.79% del PIB, este sector está compuesto por el comercio, restaurantes y hoteles, las comunicaciones y transportes, los servicios financieros, seguros y los servicios comunales y sociales. En segundo lugar, se encuentra el sector secundario, donde se tiene el 35.08 por ciento, abarcando la minería, la industria manufacturera, la construcción y la electricidad. Finalmente el sector primario, participa con el 7.12 por ciento, conformado por la agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca.

Los datos anteriores nos llevan a pensar en una terciarización de la economía guanajuatense, sin embargo es recomendable realizar un estudio que dé cuenta del tipo de empleos que se están generando y del tipo de servicios que se están ofreciendo.

Cuadro No. 1

Participación Porcentual de las Divisiones en el Total de la Actividad Económica del Estado
Precios de 1993

1 Agropecuario, Silvicultura y Pesca	2 Minería	3 Industria Manufacturera	4 Construcción	5 Electricidad, Gas y Agua	6 Comercio, Restaurantes y Hoteles	7 Transporte, Almacenaje y Comunicaciones	8 Servicios Financieros, Seguros, Actividades Inmobiliarias y de Alquiler	9 Servicios Comunales Sociales y Personales
9.64	0.43	18.49	5.94	1.42	20.63	11.38	14.83	18.89
8.97	0.45	19.59	5.75	1.35	20.58	11.82	14.98	18.24
9.25	0.41	20.39	5.18	1.49	18.74	11.96	15.66	18.52
8.69	0.39	24.25	5.01	1.42	17.34	12.55	14.53	17.18

7.59	0.34	25.62	5.3	1.4	17.37	12.25	14.37	17.27
7.6	0.3	26.16	5.93	1.33	17.32	12.04	13.86	16.65
6.82	0.36	26.3	5.88	1.62	17.18	12.4	14.02	16.59
6.42	0.34	27.72	5.67	1.6	17.92	12.09	13.72	15.64
7.38	0.29	26.94	4.98	1.59	18.4	12.31	13.81	15.33
7.18	0.26	27.33	5.74	1.78	18.3	12.1	13.24	15.06
7.12	0.21	26.6	6.44	1.83	18.3	12.33	13.66	14.64
7.12%		35.08%					57.79%	
Primario		Secundario					Terciario	

GI. Sistema de Cuentas Nacionales de México.

De acuerdo con la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable las ventajas competitivas del estado son el salario competitivo, la estabilidad laboral, la estabilidad política, los costos competitivos, acceso a insumos nacionales, programas de apoyo e incentivos, seguridad social y jurídica, el sistema educativo. En este rubro, Guanajuato cuenta con 57 instituciones de educación superior, 51 centros de investigación tecnológica e industrial, representando la mayor concentración de centros en el país.

Estructura de las empresas en el estado

Si hacemos una caracterización del tamaño de los establecimientos en las manufacturas, comercio y servicios nos damos cuenta que sólo el 0.2% son empresas grandes que generan el 50% del PIB estatal y el 19.8% del empleo, en el otro extremo están las micro empresas, las cuales representan el 95.5% de los establecimientos y contribuyen con un 25% al PIB estatal y con un 47.2% al empleo. Con estos números nos podemos dar cuenta de la importancia que tiene en nuestra economía estatal las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPyME's) pues son generadoras de empleo y de riqueza. Pero también nos podemos dar cuenta de que existen en ellas problemas de productividad, tienen procesos productivos intensivos en mano de obra.

Cuadro No. 2: Estadísticas de los establecimientos en Guanajuato

Tamaño de empresa	% de Establecimientos en las manufacturas, comercio y servicios	% de empleo en las manufacturas, comercio y servicios	Contribución al PIB estatal (%)
Micro	95.5	47.2	25
Pequeñas	3.5	17.1	12
Medianas	0.8	15.9	13
Grandes	0.2	19.8	50
Fuente: elaboración propia con base en información de Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable			

Datos sobre el empleo y desempleo

Durante el primer trimestre del año, la Población Económicamente Activa (PEA) del estado de Guanajuato fue de 1 millón 897 mil 244 personas, el 37.5 por ciento son mujeres y el 62.5 por ciento hombre.

En el primer trimestre del 2005, la tasa de desocupación abierta³ (TDA) en la entidad fue de 4.67 por ciento. El desempleo se presenta con mayor incidencia en los hombres que en las mujeres, 5 por ciento contra 4.2, respectivamente.

Cuadro No. 3: Principales indicadores de empleo en Guanajuato				
Encuesta	Indicador	III Trimestre de 2000	IV trimestre de 2004	Variación absoluta
Encuesta Nacional de Empleo, (ENE)	Población económicamente activa	1,727,684	1,877,570	149,886

³ El INEGI anunció que a partir de enero de 2005, la Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU) y la Encuesta Nacional de Empleo (ENE), serían sustituidas por una nueva Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). La ENOE, fue diseñada conjuntamente por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. La ENOE mejora sustancialmente a la ENE/ENEU en todos los aspectos, pues cumple con los lineamientos internacionales y en particular con los de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico en lo referente a la medición del empleo, el subempleo, el desempleo abierto y la ocupación informal, entre otros aspectos. Aspectos que contribuyen a una mayor comparación internacional.

	Ocupados	1,699,294	1,815,389	116.095
	Desocupados	28,390	62,181	33,791
	Tasa de desocupación	1.6	3.3	1.7
Encuesta	Indicador	III Trimestre 2000	I Trimestre 2005	Variación Absoluta
Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, (ENOE)	Población económicamente activa	n.a.	1,897,244	n.a.
	Ocupados	n.a.	1,808,561	n.a.
	Desocupados	n.a.	88,683	n.a.
	Tasa de desocupación	n.a.	4.67	n.a.
Nota: n.a. no aplica debido a que es nueva metodología y no se tiene el antecedente.				
Fuente: elaborado por la SDES con datos de INEGI.				

El 54.5 por ciento de los ocupados están en el sector terciario, es decir más de 986 mil personas, el 30.9 por ciento en el secundario o industrial, más de 559 mil y 14.4 por ciento o más de 260 mil en el sector primario.

Exportaciones

El Cuadro No. 4 muestra la participación porcentual de los sectores económicos en las exportaciones totales de Guanajuato. Destaca con un 79.26 % la aportación del sector autopartes y automotriz, en donde tenemos a la planta General Motors complejo Silao. Después las exportaciones se concentran en los sectores: agroalimentario, metalmecánico, textil-confección, pieles y cuero y calzado.

Los productos exportados tienen como principal destino a Estados Unidos, además se mantienen exportaciones a Canadá, Japón, la Comunidad Económica Europea, Centro y Sudamérica.

De acuerdo con el gobierno, el comercio exterior se ha visto fortalecido gracias a las ventajas que ofrece Guanajuato, además de las empresas nacionales, una cantidad importante de empresas extranjeras ha encontrado conveniente instalar sus plantas productoras en el estado, provocando así un flujo comercial que ha permitido dinamizar el desarrollo de la economía estatal.

Cuadro No. 4: EXPORTACIONES DEL ESTADO DE GUANAJUATO POR SECTORES ECONOMICOS PERIODO: PARCIAL ENERO - DICIEMBRE 2003/p (DOLARES)		
SECTOR ECONÓMICO	TOTAL	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
Agroalimentario	290,997,173.1 2	3.37
Artículos de piel y cuero	30,628,211.24	0.36
Autopartes automotriz	6,836,309,049 .60	79.26
Calzado	144,782,936.9 3	1.68
Caucho, plásticos y hule	32,454,834.74	0.38
Máquinas, aparatos y materiales eléctrico	388,166,339.5 8	4.50
Metal-mecánica	177,988,373.9 2	2.06
Otras industrias	9,819,815.09	0.11

Papel y productos editoriales	17,434,114.81	0.20
Pieles y cuero	99,088,028.62	1.15
Productos cerámicos	60,123,081.79	0.70
Productos químicos	82,834,106.42	0.96
Sombrerería y sus partes	9,517,015.64	0.11
Textil y de la confección	444,875,379.96	5.16
TOTAL	8,625,018,461.46	100.00 %
Fuente: COFOCE con datos de la Administración General de Aduanas.		
Nota 1: Las exportaciones incluyen fletes más seguros y las importaciones son valor aduanal.		
Nota 2: Los datos incluyen cifras definitivas, temporales y de maquila.		
Nota 3: Las Cifras totales de las Exportaciones del Estado de Guanajuato incluyen los montos de las fracciones 87032401, 87043103 y 84181001 de las exportaciones de empresas transnacionales.		
Nota 4: Cifras elaboradas en base a la nueva Tarifa de Importación y Exportación (TIGIE).		
Nota 5: /p cifras preliminares		

El nivel de competitividad internacional de las manufacturas se ha incrementado considerablemente, al grado que a finales del 2004, existían en Guanajuato, 920 empresas exportadoras y se realizaron exportaciones por un monto de 8,659.41 millones de dólares. Guanajuato registra una tasa de crecimiento de 2004 a 2000 de un 38.68% en las exportaciones, cifra mayor al crecimiento nacional que en ese mismo periodo ascendió a

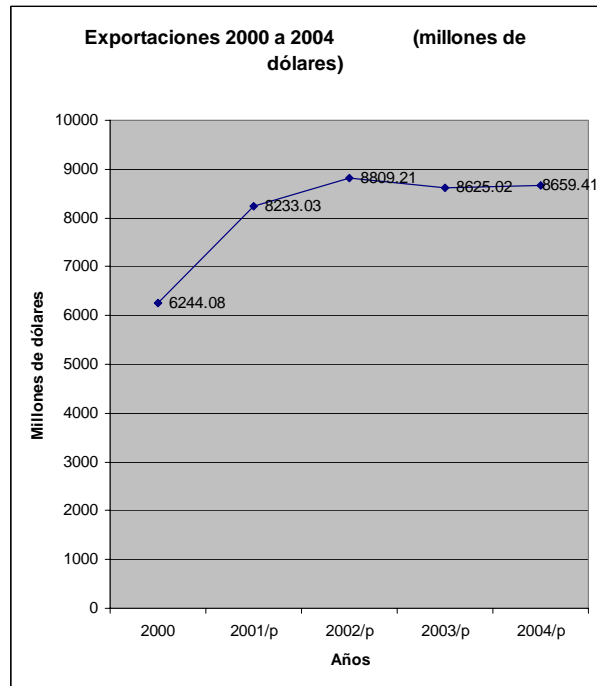
13.62 %. Las exportaciones de Guanajuato representan el 4.58% de las exportaciones nacionales y contribuyen con el 38% del PIB Estatal. Sin embargo, encontramos una fuerte concentración de las exportaciones en el sector autopartes y automotriz. Podemos también señalar que el espectro de productos exportables es reducido en comparación con el potencial del estado.

Cuadro No. 5: EXPORTACIONES DE GUANAJUATO POR SECTORES ECONÓMICOS (Millones de dólares)				
SECTOR ECONÓMICO	2003/P	2004/P	% DE PART 2004	VAR % (03-04)
Productos Químicos	82.83	114.47	1.32%	38.20%
Sombrerería y sus partes	9.52	13.12	0.15%	37.87%
Caucho, plásticos y hule	32.45	39.48	0.46%	21.65%
Otras industrias	9.82	11.43	0.13%	16.37%
Maq. Apar. Y material eléctrico	388.17	449.89	5.20%	15.90%
Papel y productos editoriales	17.43	19.89	0.23%	14.11%
Productos cerámicos	60.12	67.55	0.78%	12.36%
Textil y de la confección	444.88	491.18	5.67%	10.41%
Agroalimentario	291.00	318.61	3.68%	9.49%
Pieles y cuero	99.09	105.52	1.22%	6.49%
Metalmecánica	177.99	188.33	2.17%	5.81%
Calzado	144.78	151.23	1.75%	4.45%
Autopartes y automotriz	6,836.31	6,662.64	76.94%	-2.54%
Artículos de piel y	30.63	26.06	0.30%	-14.91%

cuero				
TOTAL	8,625.02	8,659.41	100.00%	0.40%

Fuente: elaborado por COFOCE con datos de la Administración General de Aduanas.

Gráfica No. 2:



2. LA EMPRESA

Características generales de Alfa

La empresa Alfa productora de calzado es una empresa con capital 100 % nacional y fue fundada en el año de 1997 como maquiladora de corte y pespunte; el 80 % de su producción es destinada al mercado nacional, siendo su único cliente FLEXI, el 20% restante lo exportan a Estados Unidos, siendo su principal cliente CROCS. La empresa, al igual, que la mayoría de las compañías en León no cuenta con sindicato. En el momento de realizar el estudio la empresa contaba con 270 empleados y tenía una capacidad instalada de 3,300 pares de zapatos. Sin embargo, tenía planes de ampliar su capacidad instalada, en un futuro inmediato, lo que llevaría, además, a un incremento de su personal directo.

A pesar de las vicisitudes por las que atraviesa la industria del calzado leonesa, Alfa tiene como pronóstico crecer 70% durante el presente año. Lo cual lograra, según opinión del director general, por la especialización que han realizado y por los vínculos con sus dos clientes principales.

El proceso productivo

La empresa sólo realiza el corte y el pespunte del proceso productivo del calzado. El proceso productivo se encuentra dividido en tres plantas con una capacidad instalada de 1100 pares y cinco líneas cada una de ellas; todas mantienen el mismo lay out. Los pedidos que la empresa realizan se manejan bajo dos lineamientos: para el mercado nacional el cliente les envía la materia prima, para el mercado de exportación la empresa compra la materia prima.

En el departamento de producción no cuenta con un gerente de producción, pues según comentarios del gerente general, éste impedía la comunicación directa entre la planta productiva y la gerencia general. En cada una de las plantas cuentan con un encargado o supervisor, líderes de equipo – tienen un año que introdujeron esta figura –, y operarios. Adicionalmente encontramos al inspector de calidad de FLEXI, quien como ya señalamos es el único cliente nacional de Alfa.

A diferencia de otras empresas productoras de calzado, en Alfa encontramos la figura del líder de equipo. Es interesante que la concepción del líder en la mente del gerente

general coincide con el papel que autores como Leonard-Barton⁴ han dado a los mandos medios: “[...] decidimos darle a los líderes de cada equipo un empujón mas, ¿por qué? Porque se supone que tenemos un motor ahí interno, un motor que conoce perfectamente cuál es la problemática, desde el punto de vista ingeniería, un día lograste hacer los pares, tu sistema ya está correcto, tu balanceo ya está correcto, ya ingeniería no tiene mucho que hacer, después lo que viene es pura motivación, si un día no cumpliste es porque uno estaba enojado, porque llegó tarde, tiene mucho que ver con la gente. Entonces ¿Qué queremos con los líderes? Que identifiquen donde está el problema y ellos los hagan ¿a dónde van? Muchas veces el encargado tiene que ver a 70 personas y no tiene realmente, no identifica perfectamente dónde está el detallito, pero el líder del equipo, está trabajando ahí con ellos, es un trabajador, tiene 10 compañeros, pues está muy fácil quién se va quedando atrás, quien trae un problema, quién está haciendo la mala calidad, lo corrige y los resultados han sido muy buenos” (entrevista realizada el 6 de octubre).

Opinión consistente con la de los supervisores, quienes nos comentaban que las ventajas que han tenido al contar con líderes dentro del proceso productivo son:

- a) Tener información más certera de lo que está pasando en cada una de las líneas de producción,
- b) Incremento de la mejora continua, pues existe una responsabilidad compartida para mejorar los procesos en pro del incremento de la productividad y de la calidad. El líder apoya al supervisor en la coordinación y supervisión del trabajo de los operarios.
- c) El líder tiene la capacidad de resolver los problemas operativos en el momento en que surgen, sin esperar a que el supervisor esté presente. Si el problema es grave, entonces si se esperara a comentarlo con el supervisor.
- d) Los supervisores tienen más tiempo para planear y buscar cómo hacer más eficiente el proceso productivo.

⁴ Leonard – Barton, Dorothy (1995) Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. Paperback edition en 1998.

Al respecto el supervisor de la planta A comentó: “ [...]Más que nada él me informa de lo que pasa dentro del departamento, porque yo a simple vista puedo ver que todos están trabajando, no hay como una persona que esté dentro del grupo para que sepa más cosas que yo, o sea él sabe más cosas, si las sé yo desde la superficie, pero él que está dentro de, sabe muchas más cosas, cómo se mueven, cómo se comportan durante el resto del día, todas las diferencias que hay, qué es lo que ocupan, qué es lo que quieren, que se necesita para pasar a la mejora continua, cómo sería mejor, todo en eso ellos me lo informan” (entrevista 6 de Octubre de 2005).

El director general realiza un estricto control de indicadores clave del desempeño de la empresa: eficiencia diaria, productividad operativa, el servicio a la orden diaria en porcentaje, atrasos, índice de calidad, eficiencia en la mano de obra, servicio de materiales del cliente, rotación de personal, ausentismo, cinco eses, multihabilidad, calidad del cliente y devoluciones. Para cada uno de estos indicadores se han establecido parámetros meta y en caso de que no se logren se realizan todas las acciones para poder lograrlo.

Además cada uno de los equipos de trabajo cuenta con tableros que permiten realizar un control visual de su desempeño diario: meta del día, de la semana, del departamento, la programación por hora y el cumplimiento de la misma, los balanceos, la prenómina, etcétera. Al final de cada una de las plantas existe una computadora en donde se captura la información de la producción, lo que permite conocer en todo momento cuántos pares se han producido, cuánto es el atraso real, en qué lote se están presentado problemas, etcétera. El sistema se llama Business y fue proporcionado por Flexi.

Sistema de calidad

En el momento en que se presentan las fallas se toman acciones correspondientes, el inspector de calidad lleva un control cada hora de los problemas que se van presentado y en la siguiente hora o como máximo dos horas los errores tuvieron que haber sido corregidos. Los operarios que cometieron más equivocaciones el día anterior deben vestir una casaca roja con la leyenda “Alerta Calidad”, la finalidad es que los compañeros y el inspector de

calidad sepan que ahí puede presentarse un problema y le brinden un seguimiento personalizado – su trabajo es revisado cada 5 minutos-. La casaca les es retirada cuando ya hacen bien su trabajo. Al principio la reacción de los trabajadores fue de rechazo, ya que se sentían observados, con el transcurso del tiempo han optado por mejorar su desempeño en el menor tiempo posible para que puedan quitarse la casaca.

Al final de la línea se encuentra el inspector de calidad de Flexi. Él será el encargado de revisar y liberar las líneas. Una vez realizado esto, el producto estará listo para embarcarse.

Sistema de pago y trabajo en equipo

Una política de la empresa es la publicación, cada miércoles, en los tableros de las llamadas pre - nóminas, en estas listas aparecen todos los trabajadores y el sueldo que van a percibir en esa semana. La empresa maneja un sistema de pago grupal.

En cada uno de los procesos se define cuál es el destajo de cada estilo y se multiplica por los pares que se produjo dando como resultado el monto total que debe ganar toda el equipo de trabajo. Para repartir este monto entre cada uno de los trabajadores del equipo se calcula un porcentaje de su base que se obtiene de la siguiente manera: se suman las bases de todos los operarios que están en el equipo, éste número se divide entre el monto total a ganar y el resultado es el porcentaje. Si es 97% quiere decir que todos ganan 97% de su base. De acuerdo con el gerente general la ventaja de tener un destajo grupal es: “[...] La gente ya se dio cuenta de que si tú a la hora de hacer la operación de la suma de las bases de los equipos le quitas una persona, suma menos, entonces a la hora de hacer la división entre los pares que se produjeron por el precio, ya ese porcentaje te creció, eso ya tengo como cinco años aplicándolo, entonces aquí en la empresa, la gente ya sabe que entre menos gente en un departamento puedan con la meta que les estamos programando van a ganar más dinero. Ahí es donde está el gran incremento de la productividad y en donde la gente está ganando realmente 10, 15 ó 20 por cientos arriba contra sus bases, pero porque ellos ya entendieron. Cuando yo voy a tener un crecimiento, que le digo a la gente: “oye necesito hacer más pares ¿ustedes los hacen o contrato más gente?” La mayoría de las veces

nos dicen, “nosotros los hacemos”. Entonces las eficiencias que tenemos son realmente muy altas” (entrevista realizada el 6 de Octubre de 2005).

El sistema de pagos permite que los trabajadores puedan recibir un sueldo arriba del 100% original. Por ejemplo si les programan 500 pares diarios y los cumplen, al final de la semana ganan el 100%. Pero si la programación es mayor a 500 pares pueden obtener arriba del 100%. Este sistema de pagos es independiente al pago de los bonos de productividad y de calidad.

Formación de trabajadores polivalentes

En el proceso productivo existen tres categorías: cortadores, respuntadores y preliminares. Para cada una de ellas hay cuatro subcategorías que responden a la habilidad. Para determinar en qué categoría se encuentra un operario se toma en cuenta el número de funciones que sabe realizar, habilidad física, y la actitud que tiene hacia el trabajo.

El programa de formación de trabajadores polivalentes empezó a funcionar hace dos años. La empresa cuenta con una matriz de multihabilidad, en la que tiene registrados a todos los operarios de las empresas y las funciones que pueden desempeñar, conforme se van capacitando los trabajadores van adquiriendo mayor conocimiento de las operaciones que se realizan en su área y se van haciendo más multihabilidosos.

En el mes de Septiembre de 2005 la empresa tenía un 37% de multihabilidad, esto significa que los trabajadores, en promedio, saben hacer el 37% de las operaciones. Este indicador se ve afectado por el ingreso de nuevos trabajadores.

El motivo que los llevó a tener operarios polivalentes fue la escasez de mano de obra en puestos considerados críticos en el proceso productivo, de esta manera pueden contar con operarios capaces de realizar dichas actividades y poder hacer frente al ausentismo.

El proceso que siguen para formar trabajadores polivalentes es:

- 1) Primero se reúnen los departamentos de ingeniería, supervisión y recursos humanos y deciden cuáles son las fracciones críticas en cada uno de los estilos que manejan.
- 2) El supervisor analiza qué operario es el que tiene la habilidad de hacer determinada fracción.
- 3) Se publica la relación de los operarios seleccionados y la fracción en la que van a ser capacitados,
- 4) Se publica también el nombre del capacitador, con él que se hablo previamente y se le pidió su cooperación, ya debe de aportar media hora de su tiempo en la capacitación de sus compañeros.
- 5) Si los operarios seleccionados deciden aprender la fracción, acuden con el departamento de recursos humanos para registrarse, sin embargo tienen la opción de decidir que no les interesa y señalar qué función es la que quisieran aprender.
- 6) Si algún trabajador no aparece en la lista, tiene la posibilidad de acudir al departamento de recursos y manifestar su interés de capacitarse.

Los cursos de capacitación se llevan a cabo los martes y los jueves de 6.30 a 7:30, media hora de la capacitación corresponde con el horario de la jornada laboral y la otra media hora es tiempo libre del trabajador. La empresa proporciona los materiales y los trabajadores pueden utilizar la maquinaria.

Capacitación para trabajadores de nuevo ingreso

Cuando ingresa un trabajador el líder es el encargado de su formación en el puesto para el que fue contratado así como de su adaptación al ritmo de la banda. Los trabajadores nuevos son asignados, generalmente, en las fracciones sencillas denominadas preliminares. De esta manera están a un lado de la banda y pueden visualizar el sistema total de producción. Una vez que dominan su fracción son asignados a otras de mayor complejidad, esto depende de su aptitud y actitud. La política de la empresa es contratar trabajadores menores de 20 años y sin ninguna noción de calzado, ella será la responsable de capacitarlos.

También, algunos trabajadores nuevos serán asignados a fracciones de mayor complejidad, los dos primeros días acompañarán a un operario experto en esa actividad, él le enseñara y revisara su trabajo diario (entra en marcha el proceso de socialización: a través del cual el maestro enseña al aprendiz el oficio). Una vez que se permite que el operario sea capaz de realizar por si solo la fracción, entonces el líder estará al pendiente hasta que se haya adaptado completamente al ritmo de la banda.

Cursos de capacitación a supervisores

Dos de los supervisores han recibido el curso de Competencias Laborales y se encuentran ya certificados como tales, entre los temas en que fueron capacitados están: calidad, producción, mejora continua, tiempos y movimientos. En el momento de las entrevistas estaban tomando un curso de computación e iban a recibir otro curso sobre manejo de agenda ya que iban a recibir una palm para administrar su tiempo.

Sistema de incentivos

La empresa maneja un sistema de incentivos que toma en cuenta al personal directo - los operarios – y al personal administrativo – líderes de equipo, supervisores, encargado de compras y gerente administrativo -. Este sistema comenzó a operar hace cinco años, pero han ido actualizándolo e introduciendo nuevos bonos. El director general de la empresa está consciente sobre la importancia de aplicar incentivos para fomentar la eficiencia de la planta, tiene considerados tres tipos de incentivos: incentivos que se aplican y funcionan, incentivos que ya se diseñaron pero todavía no se aplican e incentivos que se van a diseñar.

El sistema está diseñado para premiar lo adicional y para que los trabajadores cumplan con sus tareas designadas durante el tiempo establecido: “[...] yo te estoy pidiendo que me cumplas de lunes a viernes, o bueno de lunes a sábado para que te lo puedas llevar y de la calidad, igual, no estoy te pidiendo nada adicional más que hagas bien tu trabajo y sí te estoy dando algo adicional. Y con los supervisores y administración si hay

un sueldo fijo, una parte es fija y podemos decir que el incentivo es adicional” (entrevista con el jefe de recursos humanos, 6 de Octubre de 2005).

En términos generales, los incentivos se otorgan por productividad o por ahorro.

Cuadro No. 6: Incentivos			
Incentivo	Consiste en:	Monto	Dirigido a:
Trabajadores directos			
Productividad	Cumplir con la meta programada de pares	5% del sueldo	Operarios
Calidad	Estar por debajo del 2%	5% del sueldo	Operarios
Ahorro de piel	Maximizar la utilización de la piel	30% de lo que ahorran	Cortadores
Trabajadores indirectos			
Ahorro de mano de obra	Mejora en el proceso que permita producir más con el mismo número de trabajadores	10% del monto del ahorro	Jefe de planeación, ingeniería y supervisores
Ahorro de materiales indirectos	Compras más baratas, más eficiencia al surtir, exijan las agujas y los hilos cuando van a surtir material.	20% contra el estándar	Jefe de almacén

Cierre de listas	Cumplimiento diario de la programación, que no existan retrasos al término de la jornada. Menos de 3 listas abiertas.	12.5% de su sueldo	Supervisor
Productividad	Si logran el 100% de los pares lo reciben.	12.5% de su sueldo	Supervisor
Eficiencia	Cumplir con el 95%	12.5% de su sueldo	Supervisor
Calidad	Estar por debajo del 2%	12.5% de su sueldo	Supervisor
Cumplimiento de la meta	Alcanzar la meta en cinco días y salir cuatro días a las 7 de la noche	30% de su sueldo	Líder del equipo
Cinco eses	Mayor a 90		Líder del equipo

Fuente: elaboración propia con información proporcionada en las entrevistas.

Bonos a los operarios

En el año 2000, establecen el primer bono y se otorgó por el ahorro de piel, son acreedores únicamente los cortadores y consiste en 30% del monto del ahorro. La piel es el insumo más caro para la empresa, además de que, como ya señalamos, para el caso del producto nacional su cliente le envía las hojas de piel, si la empresa desperdicia el material tiene que solicitarlo a su cliente y este se lo descuenta del pago final. De acuerdo con el jefe de recursos humanos este incentivo ha sido exitoso: “[...] En esos 6 años, ese incentivo ha funcionado muy bien, ¿sí? Incluso cuando nosotros tenemos un estilo nuevo y ellos no

empiezan a ganar ese incentivo y les hacemos un cargo por el material que gastan adicional, pues ellos empiezan a pelear ¿no? Por decimetroaje de su par, por estar trabajando, a ver, cómo le hago para ahorrar, para llevarme ese dinero y para no estarte pagando dinero por el error que estoy cometiendo” (entrevista con jefe de recursos humanos, 6 de Octubre de 2005).

El incentivo ha funcionado pues los cortadores además de preocuparse por las cuotas de producción lo hacen, también por el ahorro del material, máxime si lo tienen que cubrir. Para que no existan reclamos los cortadores han firmado un convenio con la empresa, esto se comenta más adelante.

Bono de productividad:

Se refiere a cumplir con la meta diaria de pares programados, si la planta cumple con el 100% de la programación los operarios reciben un bono de productividad que representa el 5% de su sueldo. El funcionamiento se describe a continuación: existen metas diarias de producción, si una planta cumple con esta meta todos los días se lleva el bono; en caso de que un día no cumpla con la meta diaria pero al final de la semana se logre la meta total se llevan el incentivo disminuido por la parte proporcional del día en que no se logró la meta.

Bono de calidad

Si la planta está por abajo del indicador de calidad se otorga el bono por este concepto, el bono de calidad representa el 5% de su sueldo. El indicador de calidad es estar abajo del 2% de productos defectuosos, si alguno de los días no cumplió con el indicador pero el resto sí, entonces se obtiene un porcentaje si el promedio cumple con el estándar establecido entonces se les paga el bono por los días en que se cumplió con el indicador. Este incentivo es más difícil de cumplir, según lo expuesto por el jefe de recursos humanos: “[...] Ese de calidad como que es un poquito más difícil porque la gente, yo creo que a nivel general en México, a nivel operativo nos cuesta mucho trabajo pensar en la calidad ¿si? Como que veníamos de una educación en el trabajo, de saca más pares y sácamelos

como sea, entonces nosotros ya tenemos, en estos seis años y medio que tengo trabajando con la calidad y cada vez se ha ido reduciendo más el índice de calidad, a lo mejor es eso ¿no? A lo mejor de estar en un 10%, ahora nuestro índice está en un 2% de calidad y eso hace que la gente empiece a pensar en hacer bien su trabajo, en que los reprocesos nos quitan tiempo, pierden dinero porque hay que estar invirtiendo tiempo bueno en hacer pares que hay que estar componiendo, eso es bueno” (entrevista el 6 de Octubre de 2005).

Bonos para los líderes de equipo

Se les otorga un bono por eficiencia, la cual toma en cuenta que terminen con la meta del día en la hora programada, asimismo se les evalúa las cinco eses. Los líderes recibieron una capacitación de motivación, ésta funcionó bien, pero fue reforzada por la introducción del incentivo, siendo los resultados positivos: “[...]... a partir de que metimos el incentivo cambió totalmente, o sea ¿qué es lo que me estás pidiendo? Dime bien claro cuál es el objetivo, “tú objetivo es cumplir con la meta, esto, esto y esto” y ¿qué elementos tengo? “yo te aseguro que te doy todos los recursos” ¿qué son los recursos” yo te aseguro que tengas la gente que me pides, yo te aseguro la maquinaria, yo te aseguro los materiales, yo te aseguro un sistema administrativo en donde sepas cuántos pares llevas, cuántos se te han caído, cuántos te faltan... que es otra cosa que tenemos allá adentro, todo mundo sabe cuál es la meta, cuántos pares llevan, cuántos faltan, cuál es la proyección, cuál es la calidad, cuál es el índice de retrabajo, que ahí si lo tengo en el tablero por hora y por colores, es totalmente visual, entonces la gente, eso realmente es el tambor, es lo que verdaderamente les marca el ritmo a que velocidad deben de estar trabajando” (entrevista con el Director General, 6 de octubre).

También se les evalúa en 5 eses: orden, limpieza, cumplimiento de las normas. Existe un comité interno de evaluación que realiza auditorias en cada una de las plantas.

Reciben un incentivo de 30% sobre su sueldo semanal por terminar la producción programada a las 6.30 p.m.

Bonos para los jefes de planta

Los bonos se otorgan desde hace un año y tienen como objetivo que los supervisores (jefes de planta) se comprometan y responsabilicen en el desempeño de su trabajo.

Los jefes de planta reciben cuatro bonos de 12.5% de sobresueldo cada uno de ellos. Si logran obtener los cuatro, ganan 50% más de su sueldo semanal.

Los bonos se dan por:

- a) cierre de listas: cumplimiento diario de los programas al 100%,
- b) productividad, cumplimiento de cuotas de producción,
- c) eficiencia, cumplir en tiempo con la producción diaria, y
- d) calidad, producción cumpla con las especificaciones establecidas

Se han establecido restricciones que si uno de los puntos no cumple con los estándares mínimos aceptados se pierden los otros tres. Veamos como funcionan: el cierre de listas se refiere a la programación diaria, cerrar una lista significa no dejar productos atrasados. Si hay menos de tres listas se gana el incentivo, pero si quedan abiertas más de cinco, pierden, además los otros tres incentivos. Para conseguir el bono de productividad deben de haber logrado el 100% de los pares establecidos, pero si quedan debajo del 90% pierden los otros tres incentivos. Con respecto a la eficiencia si tienen el 95% lo alcanzan pero si están por debajo del 85% pierden los otros tres. La calidad, si están por abajo del 2% lo ganan, pero si están por arriba del 5% pierden los otros tres.

En términos monetarios, si un supervisor tiene un sueldo semanal fijo de \$ 3,000.00 y si obtiene los 4 incentivos, recibiría a la semana \$ 4,500.00

Bonos por ahorro

Estos bonos los reciben el personal de ingeniería, el departamento de compras y el gerente administrativo. Consiste en otorgar un porcentaje mensual que se multiplica por el monto del ahorro total. Por ejemplo el departamento de compras debe de cuidar los costos de los

materiales que se adquieren, pero además racionar eficientemente la entrega de materiales a los trabajadores y establecer políticas que fomenten el ahorro.

En la cuestión administrativa se otorga por ahorro en gastos como energía eléctrica, servicio telefónico, etcétera.

Razones de implementación del Sistema de Pagos e Incentivos

Al ser Alfa, una empresa maquiladora, su mayor costo de producción es la mano de obra. Por lo que estableció hace cinco años un sistema de pagos e incentivos que le permitiera:

- a) Ser más productiva
- b) Ahorro de materiales
- c) Ahorro de mano de obra

De acuerdo con los datos de la empresa la productividad se vio afectada positivamente en 25% y en salario de los trabajadores de igual manera, pues productividad – salario de los trabajadores se encuentran directamente relacionados.

La productividad se mide a través de la eficiencia: número de pares producidos por hora. Se compara la meta programada de pares contra la meta lograda por hora. Esto lo realizan para tener un mejor control del proceso productivo.

Convenio con los trabajadores

La empresa no cuenta con sindicato, las negociaciones de sueldos e incentivos se realizan directamente con los trabajadores. Cuando establecieron el incentivo de ahorro de piel, hicieron un acuerdo con los cortadores, en el que se señalaba cuánto iban a recibir como premio si ahorraban material y en cuánto iban a ser sancionados si lo desperdiciaban. Los operarios firmaron el acuerdo.

El resto de los bonos se encuentra establecido, en lo que la empresa llama normas. Estas normas son dadas a conocer a los trabajadores nuevos en un curso de inducción,

porque de acuerdo con el director general y el jefe de recursos humanos, el sistema de pago y de incentivos es un poco diferente al resto de la media de la industria zapatera, por lo que es importante, que desde el principio, los trabajadores los conozcan bien.

En palabras del jefe de recursos humanos en la sesión de inducción se trata lo siguiente: “[...] Lo más relevante: horario de trabajo, cuáles son las sanciones que se aplican, cómo se corta su semana. Después, cada semana hay una plática donde entra toda la gente de nuevo ingreso y se les explica las normas, el sistema de pagos, qué premios se pueden llevar, qué sanciones se aplican al no cumplimiento de estas y firman donde tuvieron conocimiento de estas normas y que están de acuerdo a que se aplique la sanción correspondiente al no cumplir con alguna de ellas” (entrevista 6 de Octubre de 2005).

En el documento que les entregan en la sesión de inducción deben de anotar la siguiente leyenda: “Se me dieron a conocer las normas y las 5s, estoy de acuerdo en que se me aplique la sanción por no cumplir con alguna de estas normas”, anotan su nombre y su firma.

Percepción de los trabajadores hacia los incentivos

De acuerdo con los trabajadores entrevistados el sistema de incentivos ha sido benéfico tanto para la empresa como para ellos.

Al respecto uno de los supervisores comentó:

[...]. Un ejemplo, si yo hago un método mejor y hace que la gente sea más eficiente, si traigo una máquina mejor y yo hago que el tiempo se me baje, ese tiempo yo se los descuento. Al final del mes, nosotros tenemos un incentivo, tenemos poquito con él, como unos dos meses. Ese incentivo, por decir, si al menos fueron 100 mil pesos de ahorro en la empresa, entre los tiempos, entre que no se gastó mucho, a nosotros nos dan un 10%. Un 10% repartido en los 4 supervisores que estamos, ¿verdad? Un ejemplo si de 100 mil son 10 mil nos los reparten a nosotros entre 4. Ese es adicional a todo, a todo lo que tenemos, o

sea tenemos muchos incentivos al poder ganar un poquito más” (entrevista con supervisor de la planta A, 6 de Octubre de 2005).

Flujos de comunicación

La estructura de la empresa permite e inhibe los flujos de comunicación. Como el proceso productivo está organizado en una banda los operarios deben de estar pendientes al ritmo que les marca esta. Sin embargo la existencia de líderes en cada uno de los equipos, permite que estos estén al pendiente de lo que pasa dentro de los equipos de trabajo. Otra de las prácticas que se realiza al menos en la planta A es la siguiente: al final de la jornada, el último paso que tienen que realizar es encintar, conforme los trabajadores van terminando su fracción van a ayudar a encintar, de acuerdo con el supervisor, esto permite la convivencia, pues él también se reúne con ellos y les pregunta cómo se sintieron durante el día, si tuvieron problemas además de tratar asuntos personales. De acuerdo con este supervisor, la comunicación y la motivación son fundamentales para el buen desempeño de los trabajadores.

Como ya se comentó, la empresa utiliza el sistema Business, que permite un flujo de información más dinámico y transparente. Al respecto uno de los supervisores comentó: “[...] Los ingenieros nos van dando a nosotros dar a conocer, al final del mes nos los dan a conocer cuánto fue lo que se ahorro y cuánto nos toca de porcentaje de cada uno de nosotros. Esa información si la tenemos nosotros al día. De hecho nosotros la tenemos a la mano, ahí en la computadora y el día que la queramos ver siempre es cuestión de que nos metamos ahí y ahí está la información. O sea la información está a la vista, tanto para la gente, tanto para nosotros, o sea no es ocultar nada. Si a mi me dicen: “oye, ¿Por qué me bajaste 12 puntos de este tiempo?” “ah, mira porque en esta dio tanto, aquí está el tiempo”, todo especificado, aquí no es de querer ocultar algo, todo está plasmado” (entrevista con supervisor de la planta A).

Para la empresa es importante la sistematización de los diferentes procesos que se realizan, para que estos puedan ser consultados y utilizados por empleados nuevos que ingresen a ella.

3. Conclusiones

Realizar un diagnóstico sobre el funcionamiento de los bonos de productividad exige un análisis global de las condiciones de trabajo de la empresa que nos permitan encuadrar su pertinencia y efectividad.

En la empresa analizada, pudimos darnos cuenta que los bonos de productividad juegan un papel importante, pero no fundamental, en el desempeño de la empresa. De acuerdo, con las opiniones de los actores entrevistados los bonos han sido exitosos y han redundado en resultados positivos para la productividad de la empresa, sin embargo, desde nuestro punto de vista el sistema de pago colectivo, juega un papel más trascendental, ya que su mismo diseño promueve que los operarios se fuercen entre sí a lograr las metas de producción establecidas por la empresa.

Asimismo, la estructura del departamento de producción alienta los resultados de la productividad, pues nuestra percepción, es que promueve los flujos de comunicación, sobre todo por la figura del líder de equipo, quien desde nuestro punto de vista está jugando un papel importante en la relación supervisor – operario.

El sistema de incentivos diseñado promueve el involucramiento de los mandos medios en pro de las metas organizacionales. Lo que se ha visto reforzado por los cursos de motivación a los que han sido enviados los supervisores.

Capítulo IV. Entrenamiento, Involucramiento Y Motivación: ARVIN MERITOR en QUERÉTARO

**Marco Antonio Carrillo Pacheco
José Juan Martínez Juárez
Jorge Antonio Lara Ovando**

Agradecemos a la Empresa Arvin de México S.A. de C.V. el apoyo otorgado para la realización del presente estudio. En particular a Arturo Hernández, Gerente General por abrirnos las puertas; a Jaime Hernández, Gerente Regional de Recursos Humanos, por su disposición para brindarnos la información necesaria y a Gonzalo Fernández, Líder de Recursos Humanos por proporcionarnos materiales valiosos y acercarnos con los trabajadores de la empresa.

También agradecemos al Sindicato Único de Trabajadores de Arvin de México CTM, a través de su Secretario General, Sr. Abel Uribe por concedernos la entrevista.

A los trabajadores: José Jorge Ortega, Jesús Ramírez, Cuauhtémoc Mosqueira, Margarito Hernández y Uriel García por platicar su experiencia.

Introducción

En este trabajo se revisan los resultados que se han logrado a partir de la implementación del convenio de productividad aplicado en la empresa Arvin Meritor. Se analizan las formas, los contenidos y las propuestas que han permitido que este instrumento se haya convertido en una opción viable para el beneficio de todos los actores que trabajan en ella. Se analizan también, las formas flexibles incorporadas en el proceso de trabajo y su correlación con un desarrollo particular del modelo Toyota aplicado al aparato productivo, generando uno propio, y por otra parte, se argumenta que la aceptación de los trabajadores en cuanto a su involucramiento y compromiso organizacional a partir de la implementación de esta forma organizativa del trabajo y de la aplicación del convenio de productividad, su aceptación o rechazo, depende fundamentalmente de un acuerdo implícito basado en la confianza con la dirección en lo referente a aspectos vinculados con la estabilidad y permanencia en el empleo y la forma en cómo la distribución de los beneficios como resultado de los incrementos en la productividad se manifestarán en su salario.

Se describen los principios en los que está basado este acuerdo entre empresa, trabajadores y sindicato, y se presentan sus resultados así como los elementos que forman su sustento y condicionamiento.

Cifras de la industria en el 2005

La ciudad de Querétaro, su zona conurbada y el municipio de San Juan del Río concentran el potencial industrial del estado; para el año 2004 se registró un crecimiento del PIB del 6.9% y crecimientos sostenidos en la industria manufacturera del 10.2% en 2004 y 7.3% en el periodo enero-mayo de 2005. En cuanto a lo que al estado se refiere, se tuvo un crecimiento económico sostenido entre 1993-2003 del 5.1% en su promedio anual (SEDESU, 2005a), estos factores convierten a la entidad en un sitio atractivo para la inversión.

a) Indicadores del crecimiento

La presencia del sector secundario es fundamental para el desarrollo queretano, la población ocupada en el sector es de 210,000 personas que representan el 32.5% del total de empleados (Camacho, 2005). La estructura productiva industrial se integra con cuatro grandes divisiones: manufactura, construcción, electricidad, agua y gas, y minería: en su conjunto contribuyen con el 38.5% del PIB, pero el peso determinante es el de las manufacturas, ya que representa el 33.9% de ese porcentaje. Si bien la estructura industrial es heterogénea en cuanto al tipo de empresas, se destaca la división industrial de productos metálicos, maquinaria y equipo, particularmente los sectores de autopartes y electrodomésticos muestran un dinamismo importante; tienen una aportación del 38.6% del PIB manufacturero, capta al 53.6% del personal ocupado, absorbe el 48.9% de las remuneraciones pagadas, representa el 36.4% de las ventas netas y genera el 36.5% del valor de la producción. Además, del total de empresas exportadoras (400) el 44.4% corresponde a esta división industrial. Le sigue la división de alimentos, bebidas y tabaco con el 28.5% del PIB manufacturero, 14.1% del personal ocupado, 17% de las remuneraciones pagadas, representa el 24.6% de las ventas netas y 24.5% del valor de la producción, sin embargo, tiene un peso pequeño en materia exportadora, sólo aporta el 6.6% del total de las exportaciones. Por último, la otra división importante es la de químicos, derivados del petróleo, caucho y plástico con el 18.9% del PIB manufacturero, 14.7% del personal ocupado, 19.1% de las remuneraciones pagadas, representa el 19.5% de las ventas netas, genera el 19.3% del

valor de la producción y aporta el 19.2% del total de empresas exportadoras (SEDESU, 2004). Atendiendo al tamaño de las empresas, la entidad tiene un fuerte componente de micro y pequeñas empresas, el 72.7% de las casi 5,000 empresas que operan en el estado corresponden a esta clasificación; el 17.6% son medianas y el 9.7% son grandes (SEDESU, 2000).

La Inversión Extranjera Directa (IED) muestra un comportamiento modesto, los datos de 2004 muestran un registro de 475 empresas con inversión extranjera equivalente a 54.4 millones de dólares, el 47.9% va a la manufactura y dentro de ella, el 21.2% se dirige a la industria automotriz. Estados Unidos domina este panorama con una participación del 52.3%, le sigue España con el 9.3% y Alemania con el 6.8%, Canadá ocupa el cuarto lugar con el 4.7%. (SEDESU 2005c, SEDESU, 2005b).

La industria queretana mantiene un índice de productividad competitivo, a pesar de ello, la modernidad tecnológica y organizacional se ha reflejado solamente en aquellas empresas que tienen en mente el cambio tecnológico y organizativo, De acuerdo con estudios previos (Carrillo, Martínez, Lara, 2003; Carrillo, Martínez, Lara, 2005), las empresas buscan estrategias exitosas de modernización, los cambios se producen en el nivel tecnológico (introducción del control numérico en el proceso productivo, robots en algunos casos) y en el desarrollo de nuevas formas de organización del trabajo donde se incorporan aspectos tales como los sistemas de calidad total, los equipos de trabajo, el obrero polivalente, el justo a tiempo, entre otras.

b) La flexibilidad laboral

Los trabajadores queretanos están afiliados mayoritariamente a la CTM, a su filial la Federación de Trabajadores del Estado de Querétaro (FTEQ), y en menor medida a la Confederación Regional de Obreros y Campesinos (CROC), estas centrales obreras presentan una escasa participación tanto a nivel de los procesos de trabajo como en el ámbito político-sindical. Expresión de esta situación son los contratos colectivos de trabajo que se mueven en la lógica de la flexibilidad tanto en términos numéricos como en aspectos funcionales e innovaciones tecnológicas.

En el contexto general del sector manufacturero queretano, los cambios tecnológicos introducidos en la industria son determinados por la empresa (Carrillo, Martínez, Lara, 2004), ella es quien decide la incorporación de nuevas tecnologías,

métodos e intensidad del trabajo. Respecto a la flexibilidad numérica, ésta se presenta con una flexibilidad alta debido a que los contratos colectivos ya cuentan con una estructura flexible y, en los hechos, no requieren mayores cambios; la empresa queretana contrata libremente al personal de confianza; dispone unilateralmente de eventuales y el sindicato tiene pocas posibilidades de intervenir para impedir el empleo de subcontratistas. La flexibilidad funcional, por su parte, está en el centro del proceso de trabajo al incidir directamente en el trabajador, los ajustes en el tiempo de la jornada laboral, la movilidad geográfica y entre puestos de trabajo son espacios de decisión propia de la empresa. En lo que toca a la flexibilidad salarial, se observa que va a contracorriente de los puntos anteriormente tratados, pues se trata de una flexibilidad baja. El salario y los convenios de productividad son temas donde el sindicato y los trabajadores son especialmente cuidadosos; de ahí que el salario se pacte por día o por mes y es fijo, no está amarrado a la productividad ni a las condiciones económicas de la industria.

Ubicación de la empresa

La planta de Jurica, Querétaro se fundó en el año 1988 bajo el nombre de AP de Mexico, S.A. de C.V., en julio de 2000 se constituye como Arvin Meritor, produce partes automotrices para el mercado original de vehículos ligeros (light vehicle systems), convertidores catalíticos y sistemas de escape (exhaust systems), elevadores eléctricos (apertures) y quemacocos (apertures). De acuerdo a la clasificación de INEGI, es una empresa grande con 380 trabajadores en tres turnos, de los cuales 95 son administrativos, 96% hombres y 4% mujeres. Exporta mayoritariamente a Estados Unidos, Alemania y Holanda; entre sus principales clientes están General Motors, Ford y Volkswagen. El titular del contrato colectivo de trabajo (CCT) es el Sindicato Único de Trabajadores de Arvin de México afiliado a la CTM.

La empresa se ubica en la posición 320 dentro de las 500 empresas más importantes de México (Expansión, junio 2005: 212). A nivel estatal solamente figuran seis empresas en esta clasificación y ocupa el tercer lugar; a nivel mundial está considerada dentro de las 12 más grandes empresas de autopartes. En 2004 tuvo ventas por 160 mdd, lo que representó un incremento del 10.3% con respecto a 2003. La empresa está reconocida dentro de las mejores empresas para trabajar desde 2002 (Expansión, marzo, 2002; marzo 2004; marzo 2005). Un aspecto relevante que habla de

la importancia de la empresa es que su Director General, Arturo Hernández Huerta, ha sido nombrado como el “*Empresario del año*” por el Club de Industriales de Querétaro, basados en los resultados que la empresa ha obtenido en los últimos años; éxito asociado a la concepción de colocar en el centro del proceso a las personas: “...*pero en lo que yo he visto y es que aunque tengas la mejor tecnología, si no hay una buena relación con las personas, las cosas se van al vacío. Lo clave por eso, desde mi punto de vista para administrar una empresa es la relación con el personal*” (Diario de Querétaro, 2005: 3/A).

a) El modelo organizacional

En opinión de la gerencia la tecnología es de punta, se maneja la manufactura sincronizada de 14 herramientas o *lean manufacturing*, la producción es por pieza y debido a las propias condiciones del proceso se tienen robots para ciertos tipos de soldadura, aunque también el soldado de algunas piezas se realiza manualmente; predominan los tipos de soldadura automática, semiautomática y robótica y se cuenta con máquinas de doblado de control numérico.

Las 14 herramientas en las que se sustenta el modelo de Arvin Meritor son las siguientes:

1. *5 eses*. Se le llama así por los nombres en japonés de las palabras clasificar (*Seiri*), ordenar (*Seiton*), limpieza (*Seiso*), estandarizar (*Seiketsu*) y disciplina (*Shitsuke*), su objetivo es lograr el funcionamiento más eficiente y uniforme de los trabajadores.
2. La herramienta denominada *justo a tiempo* permite cumplir con los pedidos en el tiempo establecido, para tal efecto es necesaria una relación entre cliente y proveedor a partir de una programación de todos aquellos insumos requeridos para dar cumplimiento a la producción.
3. El *sistema de jalar* consiste en mover el material de una operación a otra produciendo sólo lo necesario y tomando el material requerido, lo que permite reducir inventario, ayuda a descubrir cualquier pérdida de tiempo y material o el uso de refacciones defectuosas.
4. *Kan Ban* (significa etiqueta de instrucción), esta herramienta proporciona información que opera como una orden de trabajo, sus funciones son el control de la

producción y la mejora de los procesos. Existen distintos tipos de Kan Ban, de producción, de transporte, urgente, de emergencia, de proveedor.

5. El *Mantenimiento Productivo Total* (TPM), tiene como meta el cumplimiento de los siguientes objetivos: cero accidentes, cero errores y cero defectos, para tal efecto se precisa del involucramiento de todo el personal, operadores, mandos medios y gerentes.
6. La *Productividad Total Efectiva de los Equipos* (PTEE) es una medida que indica la cantidad de tiempo calendario real utilizado considerando los factores de aprovechamiento y efectividad, se emplea para medir la productividad de los equipos.
7. El *control visual* se vincula con los procesos de estandarización y permite observar si la operación que se está realizando procede normal o anormalmente.
8. Se entiende por *células de trabajo* a la conjunción de un determinado número de máquinas distintas para la correcta operación de la producción por lotes.
9. La *producción nivelada* es una herramienta técnica que permite adaptar la producción a la demanda variable del cliente.
10. La *verificación de procesos* permite cuidar la calidad del proceso.
11. Los *dispositivos para prevenir errores* contribuyen a prever posibles errores para corregirlos a tiempo.
12. El *indicador visual* se compone de señales visuales y de audio en un tablero que monitorea las condiciones de trabajo.
13. El *cambio rápido de modelo* facilita la producción en lotes y contribuye a que la producción sea justo a tiempo.
14. *Mejora continua*, la idea del vocablo en japonés (*Kaizen*) es: cambiar para mejorar, está enfocado al personal, mediante las células de trabajo y a la estandarización de los procesos, su objetivo es impulsar la productividad. El proceso de mejora continua es una concepción que abarca aspectos tanto objetivos como subjetivos del proceso de trabajo, por una parte se remite a la resolución de problemas en el ámbito técnico concernientes a la lógica de la producción para que ésta pueda llevarse a cabo de la mejor manera posible; por otra parte, como resultado de la discusión a

partir de los círculos de trabajadores los cuales deben planear la producción antes de empezar a trabajar y, terminada su jornada –o bien la cuota de producción dependiendo el caso– tienen la obligación de revisar y analizar las causas de los problemas que se presentan en el transcurso del día laboral y dar una propuesta tendiente a resolverlos satisfactoriamente.

La organización del trabajo de Arvin Meritor proviene de la experiencia japonesa, específicamente del modelo Toyota, de hecho fue en el año de 1992 cuando la Universidad de Motorola diseñó el sistema que vienen aplicando, aunque con las modificaciones correspondientes para adecuarlo a la cultura propia.

En este modelo se manifiesta el concepto de la *fábrica mínima* (Coriat, 1992; Womack y Jones, 1994, Bonazzi, 1993; Humprey, 1993) y el cual consiste en la reducción constante de todos aquellos factores que participan en la producción, desde la reducción de maquinaria, instrumentos, espacios, y sólo con el personal necesario para llevar a cabo la producción; en sí, se busca utilizar únicamente lo indispensable para llevar a cabo la producción con el mínimo de recursos, este modelo recibe el nombre de *lean production* (producción ligera).

Otra característica importante del proceso productivo incluye la desaparición de la figura del supervisor, implica el rompimiento de la separación entre ingenieros y trabajadores e incluso se prepara a la fuerza de trabajo constantemente para corregir los posibles errores de la producción sin recurrir a los ingenieros y con el fin de dar una respuesta rápida a cualquier desperfecto que pudiera presentarse. La incorporación de obreros a partir de los círculos de calidad, células de trabajo, etc., permite la discusión permanente entre ellos con el fin de resolver cualquier imprevisto de la producción, por tanto, el control de la calidad del producto se lleva a cabo en el mismo momento en que se está produciendo bajo la responsabilidad del trabajador, no obstante, ellos también cuentan con un apoyo tecnológico que facilita el control total de calidad. Es una combinación que inicia, por un lado, a través de un proceso de capacitación constante hacia la fuerza de trabajo en el ámbito del control total de calidad y por otro, el uso de tecnologías adecuadas para tal efecto, de esta forma, la calidad total del producto queda garantizada, pero sobre todo, el producir con cero defectos.

Las relaciones laborales pueden calificarse de armónicas. El perfil formal de contratación exige la preparatoria terminada, experiencia laboral deseable, edad de 18

años en adelante, recomendado por algún trabajador de la planta. Para la selección del personal se consideran las cualidades del aspirante y se le realizan distintos tipos de examen para detectar sus de habilidades y capacidades.

El contrato colectivo presenta una flexibilidad alta en todos sus aspectos. En lo referente a las innovaciones tecnológicas, ya sea introducción de maquinaria moderna o en los métodos de trabajo, es la gerencia quien toma la decisión final respecto a las acciones a implementar. En el convenio de productividad (CP en adelante) se establece: *“la empresa en la medida de sus posibilidades irá incorporando tecnología de punta en su maquinaria, equipos, procesos productivos y administrativos a fin de eficientar la administración para que conjuntamente con la implementación de las medidas contenidas en este documento, mejoren su productividad, calidad y competitividad, el sindicato se compromete por su parte a coadyuvar para que su personal sindicalizado participe activamente en los sistemas de trabajo de empresa.”*¹

En cuanto a la cuestión numérica, la empresa puede decidir reducir o ampliar el número de operadores. La reducción de personal es una medida que se toma en situaciones extremas cuando por variaciones de la demanda de los clientes disminuye la producción, los trabajadores tienen la opción de solicitar vacaciones ajustándose las células de trabajo en función de los requerimientos, en todo caso, el trabajador no se ve afectado salarialmente. Uno de los representantes sindicales entrevistados comentó al respecto: *“además de eso de mantener a la gente hay una acción, una mejora yo pienso que se hace aquí en la planta de cuando alguna línea por lo que sea la armadora pide menos piezas, al momento que vamos a avisar a la gente, entonces no se opta por correrlos, se opta por aprovechar las vacaciones si gustan irse y se van ajustando las líneas de acuerdo a que todos estemos trabajando, no perdamos nuestro trabajo y mucho menos perdamos nuestro sueldo.”*²

En los aspectos funcionales, (obrero polivalente, movilidad entre turnos y departamentos, horarios de trabajo) también es la empresa quien toma las decisiones básicas. La presencia del trabajador multihabilidades es una constante en la empresa, los horarios rígidos de trabajo ya no existen, el concepto que predomina es el de jornada

¹ Entrevista realizada al M. en A, Jaime Hernández, Gerente Regional de Recursos Humanos de la empresa, el 5 de octubre de 2005.

² Entrevista realizada a obreros y representantes sindicales el 6 de octubre de 2005.

flexible, los mismos trabajadores ajustan sus horarios de trabajo, pueden asignarse horas extras y vacaciones, siempre bajo la idea del acuerdo con la empresa.

Por último, en lo concerniente a las cuestiones salariales, se maneja el concepto del salario flexible, hoy se tienen solamente cuatro categorías que reciben un salario base y está presente la cláusula del salario variable por calificación de competencias. *“Déjenme decirles que, incluso el convenio de recursos iniciales no fueron gratis, se simplificó casi a la mitad, a partir de una secuencia de reorganización, hoy tenemos un contrato de 43 cláusulas y de 16 categorías hoy tenemos cuatro.”*³

El CCT se fue reduciendo gradualmente a partir de la firma del CP, de tal forma que hoy se tiene un contrato esbelto, se redujo de 72 a 39 cláusulas y que en opinión tanto de la gerencia como del sindicato y los trabajadores, no se necesitan más, ya que el CP se ha convertido en un instrumento de beneficio para empresa y trabajadores y en la actualidad es el eje de las negociaciones.

De esta forma, en la empresa se abren formas novedosas en las relaciones obrero-patronales y las discusiones en torno a los temas que en otras ocasiones eran conflictivas, hoy dan paso a proyectos de trabajo que se han constituido en modelo a seguir en la industria queretana. El secretario general del sindicato comenta: *“Yo he platicado con Don Ezequiel [Líder de la CTM] y a él esto se le hace fuera de foco, oiga fíjese que nada más nos dieron el 3%, porque o que es lo que puede dar ahorita y el otro 3% se fue a incentivos pero a base a resultados, tenemos que generar, tenemos que ganar, no vamos a quedar muy confiados, pero es una manera de negociar y mantener la fuente del empleo vigente, a él mismo se le ha visto sorprendido por la tradición que han tenido de las revisiones.”*⁴

El convenio de productividad (CP)

Una decisión que implique cambios significativos en la organización del trabajo debe siempre ser ampliamente reflexionada y no está exenta de las presiones estructurales que se manifiestan en el entorno social y económico, situación que mueve a quienes toman las decisiones a considerarlas para saber hacia donde dirigir el cambio. Dos factores primarios se pueden señalar en la decisión de implementar el convenio de productividad en la empresa. El primero tiene que ver con un aspecto externo que

³ Entrevista al Gerente Regional de Recursos Humanos, 5 de octubre de 2005.

⁴ Entrevista con el secretario general del sindicato del 06 de octubre de 2005

presionó a las empresas a buscar nuevos caminos para crecer, la firma del TLC; el segundo es de orden interno centrado en el propósito de mejorar el proceso productivo para ser más competitivos.

a) Las presiones estructurales

En México la década de los 80 marcó el inicio de los procesos de reestructuración productiva como respuesta a las nuevas tendencias de apertura de mercados de capitales, de mercancías y de fuerza de trabajo; las políticas industriales se orientaron a fortalecer al sector exportador (De la Garza, 2001) y convirtieron al mercado interno en un auténtico campo de batalla por ganar clientes. Las empresas se vieron impulsadas a buscar alternativas a las formas tradicionales de organización y se abrieron a las opciones de las nuevas formas de organización del trabajo (NFOT). En este contexto la firma del TLC se constituye en una presión estructural externa que obliga a Arvin Meritor a explorar caminos de mejoramiento productivo para insertarse en el mercado internacional; cambiaron su proceso productivo por el sistema de calidad total, cuestión que implicó profundos cambios tecnológicos, organizacionales y en las relaciones laborales.

En términos internos la empresa se enfrentó a la necesidad de mejorar, reducir costos e incrementar su productividad para poder sostenerse en un mercado tan competitivo como es el de las autopartes. En el año de 1992 inició la instrumentación del modelo de *lean manufacturing* o manufactura de 14 herramientas, basado en el modelo toyota. La creciente globalización de las economías obligó a las empresas a modernizarse para hacer frente a las demandas de los clientes que exigen mayores estándares de calidad y entrega a tiempo.

La gerencia señala que el camino que encontraron fue la de los convenios de productividad. Al respecto se menciona: “*Nosotros encontramos este esquema de los convenios de productividad desde el 94, en ese entonces se firmó un documento por los sectores productivos en donde estaba Norma Samaniego [funcionaria de la Secretaría del Trabajo en 1994]. Para nosotros ese librito realmente lo tomamos porque en aquél entonces empezamos a trabajar con los conceptos de manufactura sincronizada, vimos una excelente herramienta para establecer compromisos recíprocos, era muy importante que la gente viera que la confianza era un elemento muy importante, se tenía que entender que si tu quieres estar mejor, tu empresa tiene que estar mejor y si tu*

*empresa está mejor, tú tienes que estar mejor y debe prevalecer la idea de compartir, yo he notado que en otras compañías existe la ley del embudo.”*⁵

b) El proceso de firma del CP

A principios de los años 90, en pleno proceso de negociación del TLC, había fuertes presiones laborales por mejorar las condiciones salariales ante la política de topes salariales, la válvula que se abrió fue la cláusula de productividad en los contratos colectivos de trabajo como mecanismo complementario al ingreso salarial; Arvin pactó con el sindicato la cláusula 18 (CCT, 2002: 16), sin implantar mecanismos específicos de medición de resultados, en la práctica terminó otorgando 32 días sujetos a productividad, convirtiéndose en una prestación más.

Como ya se mencionó, en el año de 1992 se inicia la reorganización de la empresa y se toma la decisión de proponerle al sindicato cambios en la forma de negociación; la postura de la empresa consistió en rescatar el documento guía formulado por la Secretaría del Trabajo introduciendo las líneas de acción del CP, colocando la parte sustantiva en los aumentos a la productividad, al respecto la gerencia señala: *“entonces hablamos con el sindicato y le dijimos: vamos a poner esto realmente en algo que sea realmente relacionado a productividad con el documento que expidió la Secretaría del Trabajo, realmente fue un documento excelente porque tenía los lineamientos por los que deberíamos de seguir, entonces, y dijimos, pero ahorita tu pon esto, pero si vemos nosotros que como compañía vamos teniendo mejoras en productividad ponemos esto, que ya marcó las pautas de revisión de ahí en adelante.”*⁶

Los trabajadores aceptaron el desafío y apostaron a la buena disposición de la empresa. El secretario general del sindicato señaló que el proceso siempre estuvo caracterizado por la bilateralidad, en un planteamiento sincero, sin engaños y con la expectativa de romper un contrato tradicional y mejorar sus ingresos a partir de resultados, al respecto apunta: *“pero también como cualquier sistema nunca es perfecto tiene sus fallas pero esta es una empresa donde se ponen a analizar las cosas para ver cual es la mejora que debemos hacer, conjuntamente y poder avanzar, ni amolando al trabajador, ni amolando a la compañía, porque esta empresa tiene que ser competitiva, tiene que ser productiva y tiene que ser eficiente, entonces, yo siento que más que mal*

⁵ Entrevista con el Gerente Regional de Recursos Humanos, op. cit.

⁶ Ibid.

nos ha ido bastante bien.”⁷ En general, el proceso de firma del CP transcurrió en un clima de acuerdo y sin grandes conflictos. Se reconoce que hubo una cierta resistencia al cambio por parte de los operadores pero sin que esta se convirtiera en un obstáculo insalvable, el sindicato terminó entendiéndolo como un largo y provechoso periodo de aprendizaje (Expansión, mayo 2002: 64).

Un elemento fundamental en el proceso de firma del CP es lo que la gerencia denomina “*el salto de confianza*” y que se entiende como la transformación cultural de los trabajadores para pensar y asumir como propio el modelo adoptado, involucrarse en la nueva forma de organización del trabajo, tener voz en los cambios para volverse más productivos y obtener recompensas mayores a las que se obtendrían con el aumento tradicional de salario. La empresa, por su parte, debe saber escuchar, debe saber dirigir ese cambio e implementarlo de tal forma que el trabajador se de cuenta de que su opinión es considerada para sentirse aún más comprometido con el proceso. Después del proceso normal de negociación entre empresa y sindicato, el CP se firma en enero de 1994 estableciendo cuatro grandes rubros: a) líneas de acción, b) indicadores de productividad, c) criterios de asignación, y d) tipos de bonos.

Las líneas de acción se consideran el eje vertebrador del convenio ya que en el se sintetiza la filosofía organizacional de la empresa y permite la generación de las temáticas que le dan viabilidad y certidumbre al CP; estas líneas son: entrenamiento cruzado (*cross training*), tabulador flexible, jornada flexible, certificación de competencias laborales (agregada en 1998), motivar y estimular el bienestar del personal, mejora educativa, modernización tecnológica y fortalecimiento de las relaciones laborales.

Los principales indicadores de productividad utilizados para la operación del CP y que a su vez funcionan como criterios de asignación, son los de calidad, desperdicio (scrap), limpieza, responsabilidad, PPM (número de defectos en un millón de piezas), seguridad, asistencia, productividad, accidentabilidad, involucramiento; se asignan de manera individual, grupal y mixta.

Por otra parte, si bien el CP contempla los siguientes aspectos y deben considerarse como pactos bilaterales, algunos, con el consentimiento sindical, quedan

⁷ Entrevista con el secretario general del sindicato de Arvin Meritor, 6 de octubre de 2005.

expresamente establecidos como decisión directa de la empresa: a) definición de indicadores de productividad, b) medición de la productividad en la práctica, c) evaluación del desempeño productivo de los trabajadores, d) asignación de los bonos. Los aspectos que explícitamente están en el convenio como parte de la negociación bilateral son los relativos a la evaluación del funcionamiento del convenio y la forma y tiempo de su revisión. De hecho, en este último rubro, el CP establece en su cláusula transitoria que podrá ser revisado en cualquier tiempo a solicitud de alguna de las partes (2005: 7).

El bono de productividad es una recompensa variable (establecido en el punto 4.2 del CP), la empresa certifica al trabajador en su competencia laboral y, en función de ello, se asigna un porcentaje determinado de acuerdo a la categoría en la que se encuentren, pagadero trimestralmente. Así, para las categorías 1, 2 y 3, el porcentaje adicional es del 8%, en tanto que, la cuarta categoría denominada *seis sigma* puede alcanzar un máximo del 25% del salario diario tabulado. La certificación tiene una vigencia de tres meses, el trabajador deberá recertificarse para seguir obteniendo el bono de productividad. Además se tienen pactados otros bonos que vienen a complementar el salario percibido por los trabajadores, pero que también forman parte integral del sistema de incentivos que conforman el modelo organizacional de Arvin Meritor.

Cuadro No. 1:

Arvin Meritor
Bonos de productividad

Tipo de bono	Montos establecidos	Periodo de asignación
Involucramiento	(Salario tabulado)(30)(3.1)	Mensual
Scrap	\$250.00	Mensual
Ideas (individuales y de grupo)	\$750.00 (8 ideas individuales y 2 de grupo). \$500.00 (6 ind. y 2 gpo.) \$250.00 (3 ind. y 1 gpo.)	Trimestral
Líderes de célula	\$5,000.00	Anual
Premio del Presidente*	N.D.	Anual

* No está establecido en el convenio, pero fue mencionado por la gerencia y se entrega a nivel del corporativo.
Fuente: Convenio de productividad, entrevistas con la gerencia de recursos humanos y con los líderes sindicales.

c) La puesta en marcha. La cultura generada

A la firma del convenio con sus líneas de acción, los conceptos de entrenamiento, involucramiento y motivación se convierten en el eje del mensaje que inspira la actividad de la empresa y de sus trabajadores. Se puede hablar de dos

momentos en esta puesta en marcha de la nueva cultura organizacional; la primera entre 1994 y 1998 cuando se construye el modelo organizativo y se dan los primeros pasos hacia la propia cultura organizacional, partiendo del modelo diseñado por la Universidad de Motorola, pero con su toque mexicano (Expansión, mayo 2002: 64) en atención a las necesidades culturales propias de las formas de pensar del grupo de trabajadores queretanos que laboran en la empresa. La segunda etapa se caracteriza por la consolidación del modelo y la construcción de una cultura genuina asentada en los valores que empresa y sindicato vienen asumiendo como filosofía de trabajo.

c.1) Primera etapa: 1994-1998. Capacitando al personal

La capacitación de los trabajadores es la primera vuelta de tuerca hacia un nuevo modelo de organización. El CP (2005: 4) señala en el punto 3: “*establecer programas de capacitación y adiestramiento flexibles y permanentes.*” La sistematización de una nueva cultura de hacer las cosas, cimentada en el modelo de *lean manufacturing* y expresado en el creciente involucramiento y el sistema de recompensas que motivan a los trabajadores mexicanos, dejó en claro que la capacitación era un elemento básico debido a que al inicio no sabían trabajar en equipo y solamente tenían el conocimiento para operar una sola máquina, de tal forma que la capacitación fue la llave para convertirlo en trabajador multihabilidades para manejar hasta 15 máquinas y los incorporó de lleno a las células de trabajo. Al respecto el gerente opina: “*inclusive el proceso de entrenamiento así parte de un taller de cuatro días de tiempo completo de 6 AM a 6 PM, los operadores aprenden los conceptos de lo que es un sistema sincronizado, se tiene que hacer en horas de labores porque es cuando escuchan conceptos y se van a observar, piensan y proponen mejoras.*”⁸

El perfil de la mano de obra prevaleciente en esos años en Querétaro muestra poblaciones con bajo nivel de escolaridad y una cultura de trabajo basada en obedecer y ejecutar ordenes, poco acostumbrados a tomar la iniciativa y a trabajar en equipo, se puede decir que los campos subjetivos del trabajador se orientan por el lado de poco conocimiento, baja valoración y desinterés por lo que se hace, en parte por los salarios que se perciben, en parte por el escaso apego que se tiene a la actividad realizada, aspectos que se traducen en acciones y comportamientos sin compromiso, aislados y de cumplimiento estricto de los horarios. Bajo esta perspectiva, la empresa toma la

⁸ Entrevista con el gerente, op.cit.

decisión de impulsar con fuerza la capacitación. En Arvin Meritor se tienen diseñados un total de 31 cursos de capacitación por los que el trabajador debe pasar para conocer todo el modelo en su conjunto, tanto en términos técnicos (control estadístico de proceso, principios básicos de soldadura, Kan Ban) como en los aspectos de la cultura organizacional (cursos de liderazgo, ética, actividades recreativas con la familia, bromas programadas). El procedimiento seguido es la entrega al trabajador de un cuadernillo al que denominan “*cartilla*” y que actualmente es un “*pasaporte*” y en él se lleva el registro de los cursos tomados y de las máquinas que va aprendiendo a manejar, obteniendo la certificación correspondiente; cuando se cubren los 31 cursos y se domina el total de máquinas existentes en la planta, se alcanza la categoría más alta (seis-sigma), tres años es el tiempo promedio en el que un trabajador puede alcanzar dicha categoría. El éxito de la estrategia se observa con el comentario del secretario general del sindicato: *“porque a final de cuentas el sistema, hemos tratado de implementar el significado de ganar-ganar, se nos capacitó para que lo que la empresa necesita, vamos necesitamos ... yo te capacito pero tu das algo a cambio, es el ganar ganar en base a eso se han ido eliminando muchos puestos, inspector de calidad o supervisor, el sistema mismo nos va a decir que es lo que necesitamos producir cuanto gente necesitamos y sobre eso vamos ganando y a eso es lo que llamamos autoadministración, es un sistema sobre el cual hemos venido trabajando, es una confianza mutua, si no, no funcionaría y bajo la confianza, lo que digo es lo que estoy haciendo y ellos nos van a respetar lo que estoy diciendo.”* Esta es una forma de pensamiento y razonamiento poco usual entre los líderes sindicales de la entidad que vale la pena resaltar porque es un rasgo distintivo del modelo Arvin.

c.2) Segunda etapa 1998-2005. La implicación negociada

El inicio de esta etapa está marcado por un cambio fundamental en el CP consistente en la incorporación de la línea de acción de la certificación de competencias laborales. El concepto de involucramiento es fundamental en el planteamiento de la empresa para lograr un tipo de trabajador con iniciativa para tomar decisiones relativas al flujo de la producción, que no esté atado al puesto de trabajo, que esté comprometido con la organización a través de la generación de ideas individuales y colectivas que lleven a resolver los problemas que se presentan al interior de la producción y, al mismo

tiempo, dar respuestas para que éstas resulten beneficiosas para el mejoramiento continuo de la producción.

Coriat menciona que este modelo contiene tres formas diferentes para el involucramiento de los trabajadores: (Humphrey; 1993:28) "*la implicación impuesta y controlada, la implicación incentivada y la implicación negociada*". ¿Qué es lo que hace que una empresa se decida por tal o cual opción?, evidentemente que la estrategia empresarial es la que determina las formas, los medios y los principios a seguir en correspondencia con el patrón de organización del trabajo que se decida, por tal motivo, en el caso que se está tratando, es evidente que Arvin Meritor se ha decidido por la opción tres: "*la implicación negociada*", es decir, se busca la discusión y el consenso entre todos los actores que participan al interior de la empresa: gerentes, mandos medios, trabajadores, sindicato y se plasman en convenios explícitamente negociados, lo que permite encontrar salidas y respuestas lógicas a los problemas de la producción y más aún, poder resolver los posibles conflictos que pudieran presentarse al interior del proceso de trabajo. El líder sindical lo percibe de este modo: "*Así ha sido en conjunto, nunca ha sido unilateral, siempre hemos platicado con ellos y de hecho desde que esto empezó, tenemos cerca de diez años y de 5 para acá hemos tenido otro tipo de revisiones contractuales salariales que nos han permitido tener, aparte de lo que es tener un contrato tradicional como los demás, nos ha permitido obtener incentivos bajo resultados y han tenido sus beneficios.*"⁹

Por otra parte, la cultura de la empresa se centra en la idea de reconocer los valores de confianza, responsabilidad, cumplimiento de acuerdos, conductas éticas y respeto y reconocimiento a la persona, pero todo ello bajo un firme liderazgo. "*Nunca hay que engañar a la gente*" y "*tenemos confianza porque la gerencia no nos engaña*" son frases que se corresponden en las declaraciones de empresa y sindicato y muestran que el camino andado no ha sido en vano.

La cultura se viene construyendo atendiendo a las características de la gente, no se pretendió imponer un modelo "*probado*" en otras partes, se buscó que el modelo fuera solamente una especie de hilo conductor, de guía para generar uno apropiado al sentido que desea proyectar la empresa. Un ejemplo lo constituye el hecho de que son una empresa que tienen que actuar y ejecutar las directrices que les envía el corporativo,

⁹ Entrevista con el secretario general del sindicato, op.cit.

el gerente entrevistado mencionó que el corporativo llevó a cabo una reestructuración a nivel mundial y enviaron una guía rigurosa que debería instrumentarse y cumplirse “*by the book*”, pese a ello, en la empresa se analizaron las condiciones y se aplicaron aquellas medidas que se consideraron propicias y se modificaron otras para atender a la cultura de la organización, lo que se constituyó en un éxito más en la mejora del proceso productivo.

Así, el involucramiento partió de reconocer la creatividad e inventiva del trabajador y de oponerse a las actitudes negativas que influían en ellos, de combatir las debilidades y consolidar las fortalezas. El desafío es que el negocio mejore y en ello se han comprometido trabajadores y empresa, generando niveles de confianza, lo que permite posturas francas y actitudes conciliadoras para buscar los beneficios colectivos.

La cultura así entendida no es “*solamente de la empresa*” a la que el trabajador se debe amoldar, “*tampoco es una mezcla inconexa de las culturas que cada quien trae*” donde la confusión no permite armonizar estilos y metas de producción; y, mucho menos, es “*un choque cultural*” entre gerentes y trabajadores para ver cual es mejor donde todos pierden. No, aquí la cultura se piensa como un proceso constante de participación, donde la capacidad de decidir en sus respectivos ámbitos de acción provocan actitudes de diálogo y entendimiento.

Dos puntos de soporte tiene la empresa en su concepción de liderazgo. El primero es la congruencia entre el decir y el hacer “*guiando a la gente con el ejemplo*”, si se señala que los trabajadores deben aportar ideas, la gerencia debe saber escucharlas y cuando son buenas, reconocerlas y ponerlas en práctica. El Gerente regional de Recursos Humanos lo dice así: “*el buen líder es el que escucha, el que sabe que la relación con un colaborador es una relación de mutuo aprendizaje, no es de que yo lo sé todo [...] es obligación del más alto nivel de la empresa estar en esas presentaciones y tomar decisiones, oye tu idea me parece muy buena, la implementamos.*” Ligado a esta concepción, el líder de Arvin debe tener un comportamiento congruente tanto dentro como fuera de la empresa, debe llevar una vida honorable en todos los sentidos, un comportamiento de esta naturaleza se constituye en ejemplo para todos los trabajadores, para ello se promueven las actividades familiares y se imparten cursos de ética para fortalecer los valores que estructuran el comportamiento.

El segundo punto de soporte de la concepción de liderazgo se relaciona con los espacios de decisión y la idea del “*liderazgo compartido*”, a pregunta expresa de si el liderazgo se le debe dejar a los trabajadores, la respuesta fue: “*No, no, esa es otra confusión, cuando hablamos de liderazgo compartido es que vamos a ceder al nivel más bajo la toma de decisiones, pero cuando hablo del nivel más bajo es donde se encuentra el conocimiento, evidentemente hay decisiones que nunca se pueden ceder al trabajador, hay decisiones de tipo gerencial, de tipo ejecutivo y no, tampoco es una democracia, es un esquema participativo y las decisiones de negocio las toma la dirección de la empresa, lo que cedemos a la gente es todo aquello que es su trabajo, lo que está bajo su control, hazlo bien, para qué te pongo un supervisor, aquí ya no hay supervisores, para qué te pongo un inspector de calidad, no hay inspectores de calidad aquí, para qué te pongo alguien que venga y te ajuste la máquina, ajústala tú, quien mejor que tú, y ahí damos las decisiones.*” Se nota una clara definición de la estrategia de involucramiento de los trabajadores en el nivel de las células de trabajo pero sin que intervengan en las decisiones nodales de la empresa. El CP es muy claro en ese sentido cuando establece los aspectos en los que la empresa toma las decisiones sin intervención del sindicato.

Se percibe el orgullo que empresa y sindicato tienen por los resultados obtenidos a partir de la firma del CP ya que desencadenó el incremento en la productividad y los beneficios económicos se han distribuido proporcionalmente a satisfacción de ambas partes. Para los trabajadores es invaluable el aprendizaje tecnológico y de una nueva forma de organización del trabajo pues les ha dado ventajas comparativas frente a otros operadores de las manufacturas queretanas, tanto en el conocimiento técnico como en el terreno económico, situación que los tiene comprometidos con la empresa, se muestran orgullosos de su pertenencia y manifiestan su deseo de no dejarla por las condiciones que en ella prevalecen. Para la empresa el beneficio le ha significado convertirse en ejemplo a seguir en el sector manufacturero, altamente reconocida no sólo en la geografía queretana, sino en todo el territorio nacional e incluso internacionalmente ya que es la empresa que más ideas por persona aporta anualmente a la corporación. Los trabajadores de Arvin México generan anualmente 30 ideas por persona, el benchmark (comparación de estándares contra la empresa líder del sector al que pertenecen) es de 15 ideas al año, duplican la cantidad, lo que expresa una situación de alta competitividad.

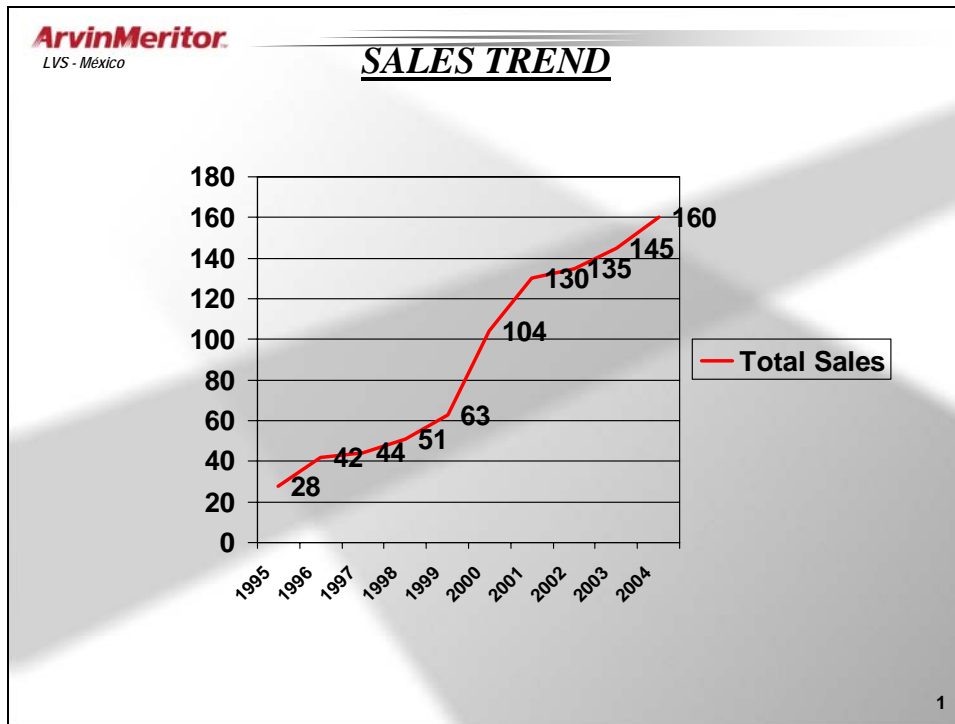
Los números del éxito

¿Cómo establecer si un CP tiene resultados favorables? La estadística generada por la empresa, la información contenida en el CP y en el contrato colectivo de trabajo, así como las opiniones de la gerencia y de los trabajadores, permiten generar un esquema comparativo para corroborar la consecución de la estrategia basada en la firma del CP, analizar los resultados y tratar de determinar hasta donde el CP es una estrategia exitosa que permite el mejoramiento de la empresa y de los actores principales que ahí trabajan.

Los indicadores utilizados están relacionados con los diferentes aspectos tratados en el CP. Un primer grupo señala los beneficios obtenidos por la empresa, tal es el caso de las ventas, los costos laborales, los que se correlacionan con la productividad alcanzada (PPMs, costos de calidad), los que están en relación a los cambios en el proceso de producción (tiempos de producción de mofles, convertidores catalíticos y otras partes del proceso); un segundo grupo refrenda los beneficios alcanzados por los trabajadores, son indicadores de la mejora de los recursos humanos (asistencia, rotación de personal) y de sus condiciones salariales. Se presentan a continuación un conjunto de datos indicativos del éxito empresarial, toda la información proviene de fuentes directas de la empresa lo cual es indicativo de la disciplina, atención y cuidado que tiene en la medición de los resultados que van obteniendo, pero, además les permite observar cuanto y donde necesitan mejorar.

a) Los beneficios para la empresa

Gráfica No. 1
Arvin Meritor
Ventas totales. 1995-2004

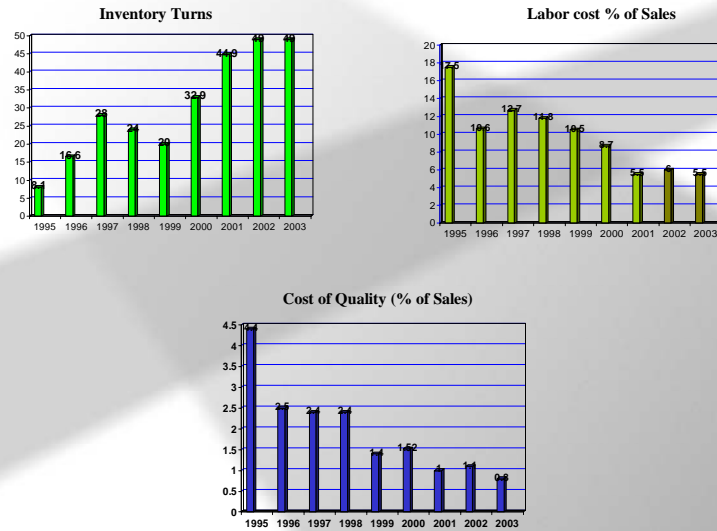


Fuente: Gerencia Regional de Recursos Humanos de Arvin Meritor, 2005.

Un resultado altamente significativo que evidencia el comportamiento de la productividad a partir de la firma del CP, se expresa en la gráfica de ventas en el periodo 1995-2004. 1995 es el año en el que se iniciaron las mediciones sobre los resultados del CP, principió con un volumen total de ventas por 28 millones de dólares (mdd) y crecieron ininterrumpidamente hasta multiplicar sus ventas en 6 veces, tuvieron en promedio un crecimiento anual de 13.2 mdd. Si dividimos la gráfica en dos periodos, el primero de 1995 a 1999 y el segundo de 2000 a 2004, se observa que en el segundo, el crecimiento es continuo pero un poco más moderado, tiene sus mejores años en 200-2001 con el 25% de crecimiento y en 2003-2004 en que aumenta un 10.3%, a pesar de la afectación padecida ante la disminución de la demanda por un paro de labores en la planta de General Motors de Silao Guanajuato (La Jornada, 2 de mayo, 2005). Aún bajo esta circunstancia su nivel de ventas está por encima de las demás empresas de autopartes de la entidad ya que las ventas netas al mayoreo de estas empresas crecieron a un ritmo del 8% en promedio durante 2004.

Gráfica No. 2
Arvin Meritor
Inventarios, costo laboral y costo de calidad. 1995-2003

MEJORAS EN PRODUCTIVIDAD



2

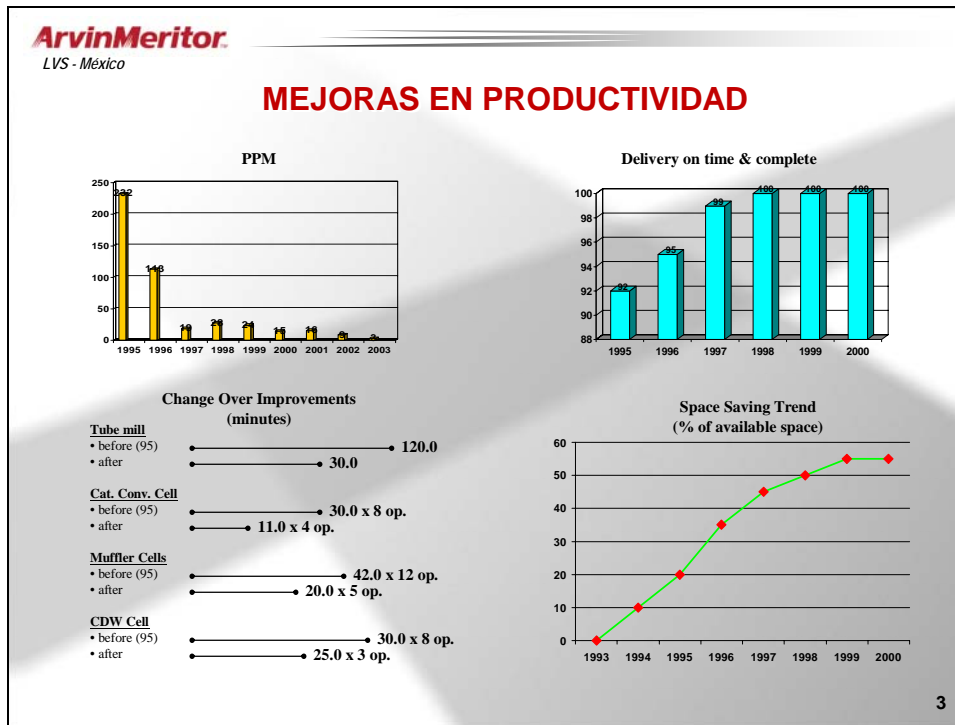
Fuente: Gerencia Regional de Recursos Humanos de Arvin Meritor, 2005.

En el rubro de inventarios, la introducción del “*justo a tiempo*” ha provocado mejoras sustanciales en 1995 pasa de 8.4 “*vuelatas de inventario*” a 49 en los años de 2002 y 2003, es decir, se pasa de dar una vuelta al inventario cada 43 días a solamente 7 días, es un ritmo más intenso pero más eficiente, lo que se traduce en un manejo efectivo del control de piezas “*estacionadas*” en el almacén con sus consecuencias directas en la contracción de costos y ahorros en espacio físico, cuestión que les ha permitido una posición inmejorable para competir dentro del sector de autopartes.

El costo laboral, medido en relación al porcentaje de ventas, disminuye notoriamente pues de 17.5 en 1995, cae en el año 2003 a 5.5, representa una reducción del 68.6%, o dicho de otra manera, para el 2003 es de 1/3 en proporción a lo que representaba en 1995 y repercute directamente en una mayor competitividad de la empresa ante condiciones de mercado cada vez más difíciles.

La gráfica de costo de calidad en proporción con las ventas, demuestra como se alcanzan mejoras en la calidad a un menor costo, pues se pasa de 4.4% en 1995 a 0.8% en el 2003, una reducción de 5½ veces, logro difícil de obtener y que en opinión de la gerencia, es consecuencia directa de la aplicación del modelo diseñado e instrumentado a través del CP.

Gráfica No. 3
Arvin Meritor
Otros indicadores.



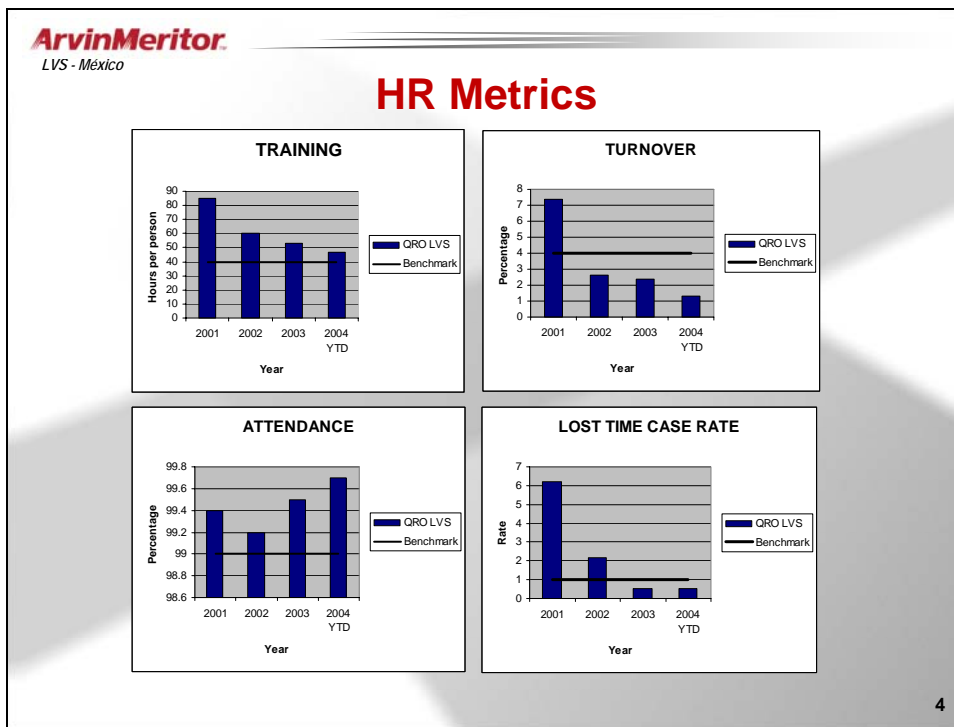
Fuente: Gerencia Regional de Recursos Humanos de Arvin Meritor, 2005.

En este conjunto de gráficas se revela el crecimiento de Arvin. Por un lado, está el indicador de calidad PPM (partes por millón) que representa el número de piezas (partes) defectuosas por cada millón producido, en este caso hay una reducción continua y espectacular pues se pasa de 232 PPM en 1995 a solamente 3 PPM en el 2003 lo que técnicamente equivale a producir sin defectos, con un excelente nivel de calidad. En lo tocante a las entregas a tiempo, la tendencia es al cumplimiento total, se pasa de 92% en el año 1995 al 100% para el año 1998 mismo que se mantiene hasta el presente. Este aspecto genera confianza en el cliente y permite a los trabajadores observar que el modelo y su empeño tienen la recompensa del deber cumplido. Los tiempos de producción de los mofles, convertidores catalíticos y demás piezas del sistema de escape de los autos, se han reducido enormemente; las células de trabajo han demostrado su valía (*change over improvements*) durante el proceso productivo. Otro factor importante de la transformación de la planta es el ahorro de espacio. Lo más significativo es el hecho de que la empresa absorbió nuevos negocios (la producción de quemacocos y elevadores eléctricos) sin necesitar ampliaciones. “*El ahorro de espacio*

que fue lo que permitió traer nuevos negocios sin hacer nuevas inversiones de espacio, aquí tengo otras dos plantas.”¹⁰

b) Los beneficios para los operadores

Gráfica No. 4
Arvin Meritor
Indicadores de Recursos Humanos. 2001-2004



Fuente: Gerencia Regional de Recursos Humanos de Arvin Meritor, 2005.

La estadística denominada por la empresa HR Metrics, alude a los indicadores sobre las mejoras en recursos humanos e incluye los rubros de capacitación, rotación de personal, asistencia y tiempos muertos. Adicionalmente se señala el incentivo económico en los trabajadores.

La capacitación es un punto principal en la estrategia de crecimiento. La asimilación del modelo por parte de los trabajadores, ha permitido un mayor número de cursos para el involucramiento total a la empresa, por otra parte, los cursos de capacitación dirigidos a la producción, se han reducido considerablemente, en este nivel se conjugan diversos elementos como la incorporación de nueva tecnología y la puesta a punto de las habilidades de los trabajadores, entre 2001 y 2004 se reduce el tiempo requerido para capacitar al personal, de 85 horas por persona en el 2001 a 47 en el 2004,

¹⁰ Entrevista al Gerente Regional de Recursos Humanos, op. cit.

una reducción del 45%, empero, la comparación que se establece con la empresa líder en el ramo denota que no se ha alcanzado el grado óptimo ya que éste se encuentra en 40 horas o 15% de tiempo menos invertido para capacitar al personal, lo alentador es que siguen trabajando para conseguirlo.

Para la empresa la rotación de personal no es un problema, la gente no desea salirse de la empresa porque se siente a gusto en ella y está segura que en otra no obtendrían ni los ingresos ni el aprendizaje que actualmente tienen. Los datos son representativos, en 2001 7.3%, para el 2004 baja a 1.3% lo cual es un nivel muy por debajo del benchmark que señala 4%. En términos del nivel de asistencia, el porcentaje es alto, el benchmark señala 99% y la empresa desde el 2001 que registra el dato, se encuentra por arriba con un 99.4%, para el 2004 subió al 99.7%. Cabe destacar que los trabajadores no checan tarjeta, es en las células de producción donde se lleva un registro de su asistencia y puntualidad demostrando que el compromiso es con ellos y entre ellos. El otro aspecto considerado es el de los tiempos muertos con una disminución significativa y rápida, del 6.3 que se tenía en 2001, cifra muy por encima de la medida de 1 que establece el benchmark, se redujo a 0.5 en el 2003 y 2004, con estos datos se concluye que prácticamente los tiempos muertos se encuentran en un nivel mínimo.

Por otra parte, las condiciones salariales de los trabajadores son de los más altos de la región, desde el CCT se observa que los tabuladores son superiores a los que se firman en el promedio de la entidad; el esquema de *“poco incremento al tabulador y más a los esquemas de productividad”* han redituado en aumentos superiores a los pactos anuales de los salarios mínimos generales. De tal forma que la integración del salario tabulado más los bonos por productividad, constituyen un ingreso económico que mantiene a los trabajadores interesados con continuar laborando en la empresa.

El balance positivo en Arvin de México

El recorrido realizado por la empresa Arvin Meritor constituye una enseñanza en la instrumentación de decisiones empresariales exitosas. La confianza en el proyecto, la convicción de querer mejorar, la capacidad de negociación para lograr la aceptación del sindicato, la actitud de no escatimar recursos para innovar tecnológicamente y en las formas de organización, la voluntad de darle continuidad al proceso y la sensibilidad para detectar momentos en los que hay que corregir lo originalmente trazado, son los motores de su proyecto productivo.

a) El aprendizaje de los CP

México atraviesa por una serie de circunstancias de orden político y económico que le impiden sustentar su desarrollo, sólo se encuentran algunos intentos por tratar de impulsar un crecimiento económico sostenido, sin embargo, las bajas tasas de crecimiento experimentadas en este sexenio son un reflejo de la situación actual, no puede seguirse en un camino donde lo fundamental para la economía esté basado en los ingresos petroleros y la remesas que se envían desde los Estados Unidos; la falta de empleo, la gran cantidad de pobres que existen en la actualidad, aunado al excesivo gasto destinado a las campañas políticas, obligan a pensar que no se está en la vía correcta.

La economía mexicana se enfrenta a retos que tienen que ver con la competitividad frente a un mercado mundial cada vez más agresivo y donde las diferentes economías del mundo luchan por ganar nuevos mercados, frente a esta situación es importante mencionar que el país no ha logrado afianzar un proyecto de nación que tenga que ver con el desarrollo económico y el fortalecimiento de las empresas, la recuperación del ingreso de los trabajadores, y una estructura sólida que sea la plataforma para el impulso de las empresas que trabajan en el país. Se hace necesaria una política económica coherente con la situación que se vive para consolidar la planta productiva y, por otra parte, se requiere dar un seguimiento real del comportamiento que han seguido las diferentes propuestas para el mejoramiento de la productividad y competitividad, de tal manera, que sirvan para encontrar posibles fallas y fortalecer aquellas propuestas que han dado resultado, apoyar a las empresas que laboran bajo estas circunstancias para que puedan contar con una mejor plataforma para el impulso de la productividad y competitividad no sólo a nivel nacional sino también a nivel internacional con la finalidad de ganar nuevos mercados, situación que se traducirá en mejores condiciones de vida para la población mexicana.

Los convenios de productividad pueden ser una herramienta útil para el entendimiento de todos los actores presentes en el ámbito productivo, su éxito o fracaso depende fundamentalmente de la estrategia seguida por la empresa. Desde 1992 se han implementado estos convenios de distintos modos de acuerdo a las circunstancias particulares de cada empresa, para algunas sólo han sido un instrumento más para negociar en los tiempos de revisión sin llegar a comprender realmente sus alcances,

convirtiéndola en cláusulas sin sustancia. Para otras, el CP se ha convertido en una verdadera herramienta que ha permitido el elevamiento de la productividad y el crecimiento de la empresa, garantizando una planta de trabajadores estable y comprometida con su actividad, con el producto que realizan y con la propia organización, bajo esta línea se encuentra la empresa analizada, la cual ha generado un modelo de contrato centrado en la productividad acorde a sus necesidades y la de sus trabajadores.

Se ha cuestionado mucho la baja productividad y competitividad que tiene el país frente a economías más fuertes o emergentes, se cuestiona como podría encontrar una vía propicia para hacerle frente a este desafío que cada día es más complejo, muchas pueden ser las respuestas, desde el cambio en el nivel tecnológico, mayores inversiones de capital, o condiciones negativas como el manejo político de las devaluaciones para hacer más competitivas nuestras exportaciones la cual deja al descubierto sus adversos efectos sobre la economía del país por lo que no debe ser una vía a ser tomada en cuenta. Una de las propuestas puede estar en el modelo seguido por Arvin Meritor con su eficacia mostrada en el desarrollo de un contrato de productividad que puede articular el componente tecnológico, la inversión de capital que junto con un cambio en la cultura laboral que abarca todos los niveles y a todos los actores que intervienen al interior de la empresa, pero cuya resonancia alcanza a proveedores y clientes, da como resultado un sólido desempeño, la viabilidad de la empresa y su constante crecimiento. Por consiguiente, ésta es una de las respuestas que pueden darse para enfrentar los retos ante una economía mundial que exige cada día productos a más bajo precio y con mayor calidad, sólo así puede entenderse que el país puede encontrar una vía alternativa de desarrollo y las empresas dispongan de condiciones para instalarse y ser sustento de trabajadores con mejores salarios, prestaciones y prosperidad.

b) Difundir la experiencia

Este modelo puede aplicarse en el sector manufacturero queretano, tanto en la pequeña, mediana y, evidentemente, en la gran industria. La estrategia empresarial debe estar cimentada sobre estos principios de los convenios de productividad exitosos como la experiencia de la empresa Arvin Meritor, donde la confianza, el intercambio y discusión de opiniones, involucramiento, compromiso organizacional, etcétera, que

priva entre los actores que intervienen en la producción, permite detectar las dificultades y su posible solución, dando como resultado, empresas de clase mundial. Una enseñanza que se debe transmitir para apoyar la actividad productiva de las empresas queretanas, desde luego no puede replicarse exactamente, ya que como se ha señalado, es indispensable adecuarse a las condiciones concretas de cada empresa, copiar los modelos y tratar de imponerlos “*tal cual*” generalmente resulta contraproducente.

“El labor cost que era de 17.5, lo traemos en la banda de 5.5, y es obvio, el problema no es cuanto le pague uno a la gente, sino que tan productiva es la gente, los costos de calidad de 4.5 a menos de 1, como del 0.5; los PPM, lo que les digo, andábamos en 282 a 3 que ya nos hemos mantenido en los últimos dos años; entregas a tiempo, desde 98 se cumple con el 100% de entregas a tiempo, los tiempo de cambio herramental, con menos gente y en mucho menor tiempo, [...], pero el entrenamiento es fundamental, aquí andamos con niveles de entrenamiento de arriba de 80 horas, la rotación menos de 4%, la asistencia, arriba de 99.6%, la cuestión de los accidentes totalmente a la baja.” Este es el balance de las acciones desarrolladas a través del CP. El éxito llegó a Arvin y todavía tiene espacio y tiempo para seguir con esta tendencia.

La fuerza del modelo instrumentado tiene que ver con el cambio en las formas de ejercer el liderazgo (Hernández, 2003) y concebir el papel de la gente dentro de la empresa, colocándolas en un lugar primordial. En Arvin se tiene un tipo de gerencia novedosa, creativa, abierta al cambio y asumida en la cultura corporativa (Arzuaga, 2004). Los trabajadores, por su parte, tuvieron la capacidad de aceptar el reto de cambiar, pero lo hicieron con inteligencia y claridad de lo que ellos podrían aportar y esperar.

En el balance habrá que decir que la cultura organizacional ha trastocado la forma tradicional de negociar el aumento salarial, “*pero ya no hay escondido nada, ya no hay un show que nos haga o como líder sindical me pelee con el patrón y el patrón me manda a la fregada, no, hay esto muchachos, ¿cómo lo acomodamos?*” es lo que afirma un representante sindical en relación a las formas actuales en las que se discuten las negociaciones salariales y de contrato. De acuerdo con la información proporcionada tanto por la empresa como por el sindicato, ya son tres años (2002, 2003, 2004) en los que no se otorgan aumentos directos al tabulador, los trabajadores prefieren que el porcentaje pactado se vaya directo a estimular la productividad, en esencia lo más

importante es el CP, los incentivos con base en resultados es más interesante que el aumento al salario base que se otorga anualmente, porque ahí se ve reflejado el esfuerzo y la creatividad que ponen al realizar su trabajo al grado de que actualmente la compensación variable llega a representar hasta el 35% del salario.

Es necesario promover una política de difusión que permita conocer a la opinión pública la importancia de estos convenios y en lo particular el que esta empresa ha desarrollado, pues es un modelo que permite comprender perfectamente hacia donde se dirige la organización, cuáles son sus objetivos y sobre todo, que garantiza el poder trabajar en condiciones óptimas. Es de relevancia mencionar que el convenio de productividad desarrollado en Arvin Meritor ha impactado en el ámbito de la cultura laboral, donde una de las metas más notables fue generar un nivel de confianza entre gerencia, trabajadores y sindicato para el logro de los objetivos que confirmen la permanencia de la empresa con altos índices de productividad y calidad. En los hechos, se ha comprobado que puede existir un nivel de compromiso entre todos los actores que intervienen en el proceso de producción, tratando de evitar aquellas situaciones que puedan afectar o poner en entre dicho la viabilidad de la planta productiva, se trata entonces, de impulsar y profundizar estos acuerdos que finalmente son el sustento para tener ventajas comparativas frente otras empresas y frente otras economías

Bibliografía

Arvin Meritor (2002) Contrato Colectivo de Trabajo 2002-2004 que otorgan por una parte la empresa Arvin de México S.A. de C.V., y por otra el Sindicato Único de Trabajadores de Arvin de México CTM. México.

Arvin Meritor (2005) Convenio para la elevación de la productividad y calidad que celebran por una parte la empresa Arvin de México, S.A. de C. V. y por otra parte el Sindicato Único de Trabajadores de Arvin de México CTM. Documento interno de la empresa, agosto. México.

Arzuaga, J. (2004) Racionalidad empresarial. Los mega empresarios mexicanos. Gernika, UAEM. México

Bonazzi, G. (1993). Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas. Sociología del Trabajo, nueva época, núm. 18, primavera de 1993, pp. 3-22. Siglo XXI de España Editores, S.A., España.

Camacho, R. (2005) Indicadores laborales en el estado de Querétaro. Secretaría del Trabajo, <http://www.queretaro.gob.mx/noticia.php?verNoticia=true&clave=1879>. Querétaro, México.

Carrillo, M., Martínez, J. y Lara, J. (2003) Estrategias de cambio industrial en Querétaro. Tres estudios de caso. Universidad Autónoma de Querétaro. México.

Carrillo, M., Martínez, J. y Lara, J. (2004) Flexibilidad en la contratación colectiva en el estado de Querétaro. Revista mexicana del trabajo y la previsión social n° 5, diciembre. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. México.

- Carrillo, M., Martínez, J. y Lara, J. (2005) El comportamiento de la maquila en Querétaro. En: De la Garza, coord. Modelos de industrialización en la maquila del centro y sureste de México. Plaza y Valdés. México.
- Chávez, M. (2005) Prevén 20% en caída de producción de autopartes. Periódico La Jornada <http://www.jornada.unam.mx/2005/05/02/029n3eco.php>
- Coriat, B. (1993) Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa. Siglo XXI de España Editores, S.A.
- De la Garza, E. (2001) La formación socioeconómica neoliberal. Debates teóricos acerca de la reestructuración de la producción y evidencia empírica para América Latina. Plaza y Valdes, UAM. México.
- Hernández, M. (2003) Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales. Tres estudios de caso en Aguascalientes. UAA, Plaza y Valdes. México.
- Hernández, S. (2005) Arturo Hernández Huerta/Empresario. Periódico Diario de Querétaro, octubre 9. México.
- Humphrey, J. (1993) Los nuevos métodos de producción y la flexibilidad laboral. Sociología del Trabajo, nueva época, núm. 18, primavera de 1993, pp. 23-45.
- Revista Expansión (2002) Las 50 mejores empresas para trabajar en 2002. Revista Expansión n° 839, p. 44-64, marzo. México.
- Revista Expansión (2004) Las 50 mejores empresas para trabajar en 2004. Revista Expansión n° 887, p. 48-66, marzo. México.
- Revista Expansión (2005) Las 50 mejores empresas para trabajar en 2005. Revista Expansión n° 911, p.57-77, marzo. México.
- Revista Expansión (2005) Las 500 empresas más importantes de México. Revista Expansión n° 918, p. 119-290, junio-julio. México.
- SEDESU (2004) Anuario económico 2004. Gobierno del estado de Querétaro. Querétaro, México.
- SEDESU, (2005a) Indicadores de competitividad del estado de Querétaro. Gobierno del estado de Querétaro Secretaría de Desarrollo Sustentable, página electrónica: <http://www.queretaro.gob.mx/sedesu/deseeco/esteco/perfeco/competitividad/index.htm>. Querétaro, México.
- SEDESU, (2005b) Agenda económica 2005. Gobierno del estado de Querétaro Secretaría de Desarrollo Sustentable, página electrónica: <http://www.queretaro.gob.mx/sedesu/deseeco/esteco/perfeco/agenda/queretarosep.pdf>. Querétaro, México.
- SEDESU, (2005c) Querétaro: Perfil General. Gobierno del estado de Querétaro. Página electrónica: <http://www.queretaro.gob.mx/sedesu/deseeco/esteco/perfeco/qroact/qroact>.
- Womack J. P./Jones D. T. From lean production to the lean enterprise. Harvard Business Review. Vol.72 No.2, Marzo-Abril 1994, pp. 93-103. Traducción de Anahí Gallardo Velázquez. En Gestión y Estrategia. Edición Internet página electrónica: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc15.htm>

Capítulo V: El Convenio de Productividad entre la empresa Leoni Wiring System Mexicana y el Sindicato de Obreras y obreros en General del Municipio de Hermosillo C.T.M.

Vicente Javier Solís Granados.

Características generales de las empresas en el Estado de Sonora.

En Sonora, de acuerdo al censo económico de 1998, existían 64 073 unidades económicas, distribuidas de la siguiente manera por sector de actividad:

Cuadro No. 1: Porcentaje de unidades económicas por sector

Agricultura, ganadería, pesca, caza, forestal y pezca	2 %
Minería	0.2 %
Construcción	0.8 %
Comercio	46 %
Servicios	41 %
Industria manufacturera	10.0 %

Fuente: INEGI, Censo económico de 1998

En Sonora el modelo de desarrollo agropecuario propio de la primer mitad del siglo hasta los años sesenta se transformó en un modelo basado en la industria, el comercio y los servicios.

En el sector manufacturero predominan las micro, pequeñas y medianas empresas, que en 1998 agrupaban el 99 % de los establecimientos, el 54 % del personal y el 43 % del PIB.

Las grandes empresas para el año de referencia eran 60 establecimientos que representaban solo el 1 % del total pero ocupaban el 46% del personal y generaban el 57 % del PIB estatal.

Cuadro No. 2: Sector industria manufacturera en Sonora, según tamaño por número de trabajadores, numero de establecimientos, Personal Ocupado y PIB, en el año 1998.

TAMAÑO	NoDE ESTABLECIMIENTOS	%	PERSONAL OCUPADO	%	PIB	%
MICRO	6,006	93	20,363	15	1,162,276	6
PEQUEÑA	223	3	12,108	9	1,352,337	7
MEDIANA	188	3	42,281	31	5,721,800	30
GRANDE	60	1	62,973	46	10,848,008	57
TOTAL	6,477	100	137,724	100	19,084,421	100

Fuente: INEGI, Censo económico de 1998

En Sonora la articulación productiva entre las grandes empresas y las MPYMES es muy bajo, sobre todo en el caso de la industria maquiladora que compra menos del 2 % de sus insumos en la región. Las grandes empresas son las más modernas tecnológicamente pues son quienes concentran la capacidad exportadora del Estado y tienen sistemas de trabajo modernos certificados en normas de calidad. De acuerdo a la CTM Sonora, salvo el caso de Nogales y San Luis, es en la grandes empresas donde se encuentran los sindicatos más activos y con mejores contratos colectivos de trabajo.

El 44% de los establecimientos estaban concentradas en Hermosillo y Nogales, y con Agua Prieta, Cajeme, Empalme y san Luis Rio Colorado sumaban el 77%. En el 2001, de acuerdo al reporte de la Secretaría de Desarrollo Económico y Productividad el 35% de las grandes empresas estaban ubicadas en Nogales, el 26% en Hermosillo, el 11% en San Luis Rio Colorado, el 10% en Cd. Obregón y el 6% en Agua Prieta.

Un sector importante dentro de la Industria manufacturera es la industria maquiladora, en el 2001, la Secretaría de desarrollo económico y productividad del Gobierno del Estado dio a conocer una lista de 72 empresas con más de 500 trabajadores, de ellas el 90% eran empresas maquiladoras.

La empresa Leoni Wiring System ocupaba el lugar número 52 en la lista con un total de 800 trabajadores.

Características generales de la empresa Leoni Wiring System Mexicana, y del Sindicato de Obreras y Obreros en General del Municipio de Hermosillo, CTM.

El grupo Leoni de Alemania es uno de los mayores productores de alambre, cable y arneses en el mundo para la industria automotriz. El capital accionario del grupo Leoni, al cierre del 2004 era de 29.7 millones de euros y las ventas del grupo ascendieron a 1.247 billones de euros, de los cuales correspondió a su división de arneses 680 millones de euros, el 55% del total, mientras que a la división de alambre le correspondieron 99 millones de euros, el 8% de las ventas, y a su división de cable 468 millones de euros, el 37% del total de ventas. Los principales clientes del grupo Leoni son Audi/VW, Aston Martin, Bentley, BMW, Daimler, Chrysler, General Motors, Lamborghini, Land Rover, Porsche, Rolls Royce, Rover Cars, Skoda y Seat, además de proveer productos de vehículos comerciales y proveedores de la industria automotriz.

El grupo Leoni empleo a 29,957 personas en el mundo, 82% en la producción de arneses, 16% en la producción de cables y 2% en la producción de alambre.

La división de arneses tiene plantas en Alemania, Francia, Italia, Bélgica, Irlanda, Portugal, República Checa, Inglaterra, Eslovaquia, Polonia, Hungría, Rumania, Ucrania, Portugal, Egipto, Túnez, Turquía, Sudáfrica, Canadá, Estados Unidos de Norteamérica, India, China, Brasil y México (WWW.leoni.com).

Todas las plantas del grupo Leoni están certificadas en la norma ISO/TS 16949: 2002 y ha ganado premios como el mejor proveedor por la compañía automotriz más importante.

En México, Leoni tiene una planta de producción de cable en Ciudad Cuahutémoc 1 y 2 plantas de arneses automotrices en Hermosillo Sonora.

En la planta de mayor antigüedad cuenta con 1400 empleados, 1200 de personal directo, y en la nueva planta, inaugurada en septiembre del 2005, cuenta con 350 trabajadores, 300 de ellos personal directo.

En sus 2 plantas, Leoni tiene sistemas de trabajo y tecnología con los más altos estándares de la industria, utiliza la robótica, la mecatrónica, se encuentra a la vanguardia de las tecnologías de punta en cuanto a equipo y desde el punto organizacional también. Está certificada en la norma de calidad ISO/TS 16949: 2002, lo que significa que “ha implementado y documentado la organización un sistema que cumple con los requerimientos de un estándar establecido, y el sistema es capaz de dar aseguramiento de calidad al producto o servicio” así mismo certifica que “el personal esta trabajando de acuerdo a los procedimientos e instrucciones de trabajo. Un examen independiente del producto determina si cumple o no cumple con los requerimientos de la especificación del producto establecido (Expresión Leoni 2005).

La empresa ha implantado el sistema de productividad Leoni en su planta de Hermosillo, Sonora, el cuál es el sistema de producción y productividad estándar en todo el corporativo Leoni, como resultado de un acuerdo en el año 2003 con el sindicato.

El sindicato de obreras y obreros en general del Municipio de Hermosillo esta afiliado a la Federación de Trabajadores del estado de Sonora CTM y su Secretaria General Remedios Andrade Arco Amarillo es parte del Comité Ejecutivo Estatal.

El Comité Ejecutivo del Sindicato esta integrado por los siguientes puestos: Secretaría General, Secretaría del Interior , Secretaría de Trabajo y Conflictos, Secretaría del Exterior, Secretaría de Organización y Estadística, Secretaría de Previsión Social, Secretaría de Actas y Acuerdos y Secretario Tesorero, además de que cuenta con las Comisiones de Honor y Justicia, de Hacienda, de Seguridad e Higiene, de Capacitación y Adiestramiento, del Transporte, del Deporte y de Recreación y Cultura, tiene delegados en las diversas áreas de la empresa con la función de “solucionar un la vía conciliatoria, las diferencias o

conflictos que pudieran suscitarse como motivo de la prestación de los servicios y al cumplimiento de lo pactado en este CCT” (Contrato Colectivo de Trabajo 2005 – 2007)

El sindicato tiene una vida activa, realiza asambleas periódicas, además de reuniones con trabajadores por áreas de la empresa para analizar y tomar decisiones sobre problemáticas específicas.

El sindicato tiene oficinas al interior de la empresa y mantiene una presencia permanente con los trabajadores, atendiendo y gestionando sus diversas demandas.

En el CCT se establece que el sindicato no podrá intervenir en las cuestiones administrativas de la empresa, y a la vez la empresa no podrá intervenir en la vida interna del sindicato.

La jornada de trabajo es de 6 días por semana por uno de descanso (domingo preferentemente).

Como prestaciones, la empresa acuerda:

5 días de descanso adicionales a los que señala la LFT de descanso con goce de sueldo integrado más el día de cumpleaños del trabajador.

Un día de salario integrado cada vez que un trabajador cumple un año de servicio.

Aguinaldo anual

Las vacaciones son de 2 días mas de los que marca la LFT y la prima vacacional es equivalente al 55% sobre el salario.

Becas de estudio para los trabajadores y sus hijos hasta por 9000.00 mensuales.

Garantía de reparto de utilidades

Seguro de vida.

Comedor

Ayuda para gastos de funeral: 2000.00 más permiso con goce de sueldo de 3 días cuando el fallecimiento sea en la localidad o 6 días cuando sea fuera.

Alimentos a personal que labore más de 3 horas extra.

Prima de antigüedad: 15 días de salario por cada año de servicio prestado.

2 permisos diarios de media hora a las trabajadoras que siendo madres requieran alimentar a sus hijos.

Permisos sin goce de sueldo hasta por un mes por casos de: Enfermedad, viajes, circunstancias de fuera mayor.

Lentes para trabajadores con problemas de vista.

Vales de despensa por 400.00 mensuales.

Canastilla con valor de 1100.00 a madres que den a luz.

Convivio del día del niño.

Ambiente musical en la planta durante la jornada de trabajo.

20,000.00 en el mes de julio para compra de útiles escolares. El sindicato administra el fondo.

Cuando se requieren suspender labores, la empresa despachará a los trabajadores cubriendo el 60% del salario.

Bono de un día de salario por mes a quienes no tengan faltas ni retardos, pagadero anualmente.

Bono por puntualidad de 8.00 diarios a quienes chequen puntualmente su entrada.

Bono por asistencia de 4.00 por día asistido a laborar

Nota. Estos bonos son pagados semanalmente.

Subsidio de cafetería de 10.00 diarios a quienes cumplan con los bonos de puntualidad y asistencia

El tabulador de plazas y salarios tiene 14 categorías con 5 niveles de acuerdo a la antigüedad , siendo el salario mas bajo de 63.04 diarios y el más alto de 212.85, la mayoría de los trabajadores están en el nivel I, el más alto (80%) con una antigüedad mayor de 18 meses, entre 108.08 para la categoría de operador y limpieza, hasta 212.85 para el técnico de calibración “A”.

Circunstancias que llevaron a plantear la firma de un acuerdo de productividad.

La empresa E. C. Sonora, maquiladora de arneses se creó en el año 1975, firmando un contrato colectivo de protección con el Sindicato de Obreras y Obreros en general,

perteneciente a la CROM. Los trabajadores inconformes con su situación laboral y sindical inician una lucha para que el sindicato pertenezca a la CTM de Hermosillo y lo lograron. En 1992 los trabajadores eligen a Remedios Andrade Arco Amarillo como su Secretaria General, y a decir de ella “la situación del sindicato estaba muy difícil, era un sindicalismo muy radical y en cada negociación se colocaban banderas. La última huelga que tuvieron fue en 1992, duró 13 días logrando un incremento salarial de 30% directo al tabulador, de ese entonces se entró en otra etapa pues ya no dejaban poner banderas, y se tuvo que cambiar la forma de trabajar, se tuvo que aprender a negociar, a dialogar con la empresa”. Estas referencias nos hablan de un sindicato activo, experimentado en las formas duras de la lucha obrera así como en las nuevas formas del diálogo, la negociación y la concertación. En 1995 la empresa es comprada por el grupo Leoni, cambiándose el nombre a Leoni Cable, siendo desde sus inicios una relación laboral con el sindicato muy difícil, “la nueva administración era un administración muy dura haciéndose muy difícil el entendimiento, nunca querían negociar, los aumentos eran los que ellos decretaban durando así 5 años hasta que en el 2001 se tuvieron que poner nuevamente banderas durando 8 días, en ese entonces existía un acuerdo para un bono por productividad pero la empresa nunca lo respetaba” (entrevista a Remedios Andrade, 2005)

El inicio de la relación laboral fue muy conflictiva por la negativa de la empresa a tratar con el sindicato, pero esa situación contribuyó a que los resultados en productividad fueran muy negativos y a que la empresa tuviera grandes pérdidas económicas. En el año 2001 el sindicato emplazó a huelga por revisión salarial, con una gran inconformidad de parte de los trabajadores porque consideraban que no los respetaba la empresa, por lo que estalló la huelga. Ante la difícil situación, la empresa y el sindicato buscaron una salida alternativa al conflicto salarial mediante la firma de un convenio de productividad pues existía una situación crítica, la empresa tenía una eficiencia muy baja que le ocasionaba grandes pérdidas y había un clima laboral muy negativo.

Se acuerda que el objetivo del convenio es:

“lograr una planta competitiva a nivel mundial alcanzando las metas de producción basado en estándares reales, proporcionándoles a los empleados un beneficio adicional y a la empresa mantenerse en el mercado”

Las metas generales del convenio de productividad fueron:

Eficiencia

Calidad

Lograr las metas de producción de acuerdo a los estándares de tiempo apropiados.

Reducción de desperdicios, inventarios, transporte innecesario, retrabajos, defectos, tiempo muerto y ausentismo.

Orden y limpieza en el área de trabajo con ello se lograría

Competitividad y atracción de nuevos clientes.

Reducción de costos.

Cumplimiento de la calidad.

Entregas a tiempo.

Por lo que se requería.

“Comprometernos todos en general, obreros, jefes de grupo, supervisores, gerentes, etc., a tomar la responsabilidad de generar productos con calidad y entrega a tiempo superando las expectativas de nuestros clientes”

Se acuerda un bono por productividad de 24% semanal sobre el salario base a todo empleado como integrante de un grupo de trabajo de producción al cumplir con las metas establecidas para esa área.

El 24% del bono se distribuye de la siguiente manera:

Eficiencia 8%

Calidad 8%

Ausentismo 4%

Orden y limpieza 4%

Las metas en estos indicadores se acuerda que serán por grupo de trabajo, ya que las especificaciones y estándares difieren para cada uno de ellos.

Así mismo se acordó que los trabajadores aportaran ideas y acciones para mejorar y hacer más eficientes las operaciones, los resultados se verificarían por el departamento de ingeniería para modificar la documentación y los estándares, por lo que se acuerda que los parámetros en los indicadores de eficiencia, calidad, ausentismo, orden y limpieza.

Para la implementación del convenio se solicitó el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo, y un consultor de la misma capacitó en el Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) a un grupo de 8 personas, integrado por personal de la Secretaría de Economía del Gobierno del Estado, de las Cámaras empresariales y de la Federación de Trabajadores del Estado de Sonora CTM.

Este grupo coordinado con el Gerente de Ingeniería de la empresa realizó una serie de talleres con los trabajadores y supervisores de los diferentes grupos y segmentos, y se fijaron metas en los indicadores acordados, así como se analizaron los problemas que impedían mejorar la productividad y calidad, estableciéndose un programa de mejora con plazos definidos.

El convenio inició su implementación inmediatamente mostrando resultados favorables, de acuerdo al testimonio del sindicato (), pero la empresa cambió al responsable del sistema de productividad, el cual salió de la planta por una mejor posición en otra empresa, y el nuevo responsable, basándose en que el convenio de productividad no precisaba las reglas para la modificación de los parámetros, empezó a modificarlos unilateralmente, por lo que las metas del bono de productividad se convirtieron en algo cada vez más difícil de alcanzar, sólo 10 % de los trabajadores lo ganaba, lo que provocó una creciente inconformidad.

El sindicato le propuso un convenio para mejorar las relaciones laborales y que los trabajadores estarían dispuestos a mejorar la productividad de la empresa. La empresa aceptó la propuesta del sindicato, considerando que le proporcionaba la seguridad para continuar sus operaciones y le propuso al sindicato modificar el sistema de productividad

que tenía por el sistema de productividad Leoni que ya tenía implementado en las plantas del Grupo Leoni en el mundo.

El sindicato acepta y sin modificar el convenio firmado, se implementa el nuevo Sistema de Productividad Leoni (LPS Plus), uno de los pasos que dio la empresa para iniciar con éxito su implementación es que cambia a todo su personal directivo y se realizaron talleres con los sindicalizados y los supervisores para mejorar las relaciones y la comunicación entre ellos.

Otro aspecto importante es que empresa y sindicato firmaron el Convenio Marco “Declaración sobre los derechos sociales y las relaciones laborales en Leoni”, sancionado por la OIT y la Federación Internacional de Trabajadores de la Industria Metalúrgica (FITIM), que el Grupo Leoni tiene con el conjunto de sus sindicatos a nivel mundial, por lo que el sindicato se incorporó a la FITIM, iniciando una relación internacional con los sindicatos que tienen relaciones laborales con las diversas plantas del Grupo Leoni..

Para la empresa, “ la posición del sindicato para la implementación del LPS fue muy buena, el sindicato lo aceptó muy bien, creyeron en este sistema desde un inicio ... por parte de los trabajadores la aceptación del LPS fue muy buena, en un principio se les tuvo que explicar detalladamente en que consistía esta filosofía” (Entrevista a personal directivo de la empresa, 2005).

Análisis del Sistema de Productividad Leoni, LPS Plus.

El LPS Plus se compone de 10 elementos: en su estructura tiene un comité guía encargado de la organización y operación del LPS Plus, los elementos son:

Acuerdo de objetivos. Los objetivos se establecen entre el supervisor y su equipo, en caso de no alcanzarse se analiza y corrige el problema o problemas que impidió el logro de las metas.

Trabajo en equipo. Los grupos autónomos realizan juntas diarias de 5 minutos y mensuales de una hora donde se evalúa los resultados y se analizan y acuerdan mejoras al proceso.

Mejora continua. Las sugerencias de mejora son individuales, por equipo y multifuncionales y se busca que todo el personal se involucre.

Visualización. Las metas y los resultados se anotan en pizarrones visibles, desde el nivel del equipo hasta el nivel de planta, además de que se generan ayudas visuales en todo el proceso y en toda la planta, según los diversos objetivos.

Trabajo estandarizado. Se basa en la organización, orden, limpieza, mantenimiento y disciplina en el área de trabajo.

Auto inspección. Busca el autocontrol del trabajador sobre su trabajo con el fin de eliminar piezas defectuosas y piezas rechazadas por los clientes.

Mejora de asistencia. Proceso para analizar las causas de las inasistencias y llegar a acuerdos con el personal. Cuenta con premios y sanciones.

Suministro de materiales. Método para asegurar el flujo de materiales en la producción en la cantidad, calidad y tiempo requeridos.

Mantenimiento total productivo. Involucramiento del personal en la inspección, limpieza y lubricación de la maquinaria y equipo.

Bono de productividad. El bono de productividad es de \$424.00 mensuales, el 70% (\$296.80) es por resultados del equipo de trabajo y el 30% (\$127.20) es por la evaluación individual. En la evaluación por equipo, calidad y eficiencia y en lo individual son la rotación de actividades, el ausentismo y un examen para verificar el conocimiento sobre el LPS Plus.

En los inicios de su implementación, dado el bajo nivel de eficiencia se consideró la meta global de 75% para empezar a ganar el bono pues la empresa consideraba que en ese punto llegaba al punto de equilibrio, posteriormente el sindicato logró que en el 2005 “el 70% fuera global y y que se pagara 15% del bono por equipos y el 15% de forma individual. (Entrevista a Remedios Andrade, 2005).

Resalta que “a nivel de la organización del trabajo se organizan por grupos autónomos...lidereados por un portavoz, el grupo no es mayor a 15 elementos , el portavoz es elegido por los mismos empleados, los formatos que se manejan están estandarizados

para todos los países, todos tienen el mismo sistema establecido ... ya que forman parte del plan master, la misma organización es para todo el mundo” (Entrevista a Directivo, 2005).

El bono incentiva los resultados individuales y grupales pues “Cada persona tienen una operación certificada y 2 adicionales, una antes y una después, esto es parte del bono individual, la rotación de actividades, el ausentismo y la tercer parte es el conocimiento es LPS estas tres conforman un 30%; la parte grupal esta integrada por la eficiencia y calidad estas dos conforman el 60% para llegar al 100%, en la parte grupal participan los operadores porque están directamente involucrados con la contribución en el desempeño o en los defectos de calidad y en la parte individual participan los operadores porque ellos se esmeran para estar certificados en la operación principal y una antes y una después, lo individual cada persona es directamente responsable así como de los conocimientos sobre LPS” (Ibid).

Los parámetros que más afectan a la empresa se consideran con el sindicato y se empiezan a implementar. Para asegurarse que la medición y asignación de los bonos es la correcta, “cada equipo de trabajo tiene una publicación en su área de trabajo y ahí lo pueden ir checando, y antes de que se pague la empresa hace una publicación para que ellos vean cuanto es lo que van a recibir para que se pueda corregir con tiempo el problema” (Ibid).

El sistema de productividad LPS Plus tiene auditorías internas y externas para evaluar su efectividad, mismas que se revisan por el Comité Guía para hacer los ajustes correspondientes. El sindicato, además de las reuniones periódicas con la empresa, “siempre está pendiente con los trabajadores checando los problemas que pudieran surgir respecto al bono” (Entrevista a Remedios Andrade,2005).

Estadística de evolución de la productividad

El siguiente cuadro muestra la evolución de la eficiencia, la calidad, el porcentaje de trabajadores que ganaban el bono y el número de trabajadores directos, que son quienes reciben el bono de productividad.

Cuadro No. 3: Porcentaje de trabajadores que ganan el bono

	ENE-	FEB-	MAR-	ABR	MAY-	JUN-	JUL-	AGO	SEP-	OCT-	NOV	DIC-
--	------	------	------	-----	------	------	------	-----	------	------	-----	------

	03	03	03	-03	03	03	03	-03	03	03	-03	03
Eficiencia	47%	49%	53%	53%	51%	52%	53%	56%	53%	60%	60%	61%
Ppm	471	285	389	265	486	293	167	173	306	163	188	201
% ingre								30	30	40	40	45
DL	950	933	918	905	914	934	881	851	834	767	730	712

	ENE-04	FEB-04	MAR-04	ABR-04	MAY-04	JUN-04	JUL-04	AGO-04	SEP-04	OCT-04	NOV-04	DIC-04
Eficiencia	61%	67%	67%	59%	59%	66%	64%	64%	65%	66%	66%	67%
Ppm	219	164	392	760	208	118	330	250	180	156	130	95
% ingre	50	55	55	60	67	69	72	74	76	78	79	79
DL	702	733	805	911	1071	996	984	990	1050	1125	1150	1175

	ENE-05	FEB-05	MAR-05	ABR-05	MAY-05	JUN-05	JUL-05	AGO-05	SEP-05	OCT-05	NOV-05	DIC-05
Eficiencia	68%	70%	73%	74%	72%	72%	69%	70%				
Ppm	83	57	104	113	322	104	43	25				
% ingre	80	82	84	88	90	90	92	95				
TD	1190	1196	1170	1104	1120	1109	1066	1033	1090	1140	1180	1200

Fuente: Leoni Wiring Systems.

Ppm = Partes por millón.

% ingre = % de trabajadores que obtienen el bono de productividad.

TD = Trabajadores directos.

El monto máximo del bono es “de \$424.00 pesos al mes, representa el 30 % respecto a un salario mínimo, el salario promedio en la planta es de \$83.20 pesos diarios, casi el 100% de los trabajadores gana el bono pero no en su totalidad, el promedio que se alcanza del bono son unos \$320.00 pesos al mes, que representa el 12.82 % de su salario, y para quienes ganan el 100 % del bono representa en promedio el 19.32 %” (Entrevista a Directivo, 2005).

Si consideramos que el 80% de los trabajadores tiene un salario entre \$108.08 y 212.85 pesos, el promedio ponderado es de \$144.00 pesos diarios, sin considerar prestaciones, por lo que el bono representa el 10 % promedio de su salario directo.

Es notorio que la eficiencia aumentó gradualmente desde el 47% hasta un 70 % en agosto del 2005, con un promedio de 11% anual, de la misma forma la calidad mejoró de 471 ppm a 25 en el mismo período. En este período el bono por productividad no se ha modificado, lo que ha sucedido es que el porcentaje de trabajadores que lo ganaban ha aumentado.

Balance de la empresa y del sindicato

Para la empresa “este sistema ha servido para elevar la productividad de la empresa en un promedio de 11% puntos por año, así como para elevar el ingreso de los trabajadores, el monto del bono ha sido el mismo lo que se ha modificado es su accesibilidad o su alcance para los empleados por ejemplo en el 2003 el bono lo estaban ganando apenas un 10%, de un 35 a 40% en el 2004 y de 99 a 100% en el 2005, por lo tanto se concluye que el convenio es efectivo para elevar la productividad y los ingresos de los trabajadores” (Entrevista a Directivo, 2005).

Para el sindicato , el convenio de productividad si ha ayudado a la empresa a mejorar su productividad “ y los trabajadores lo han tomado bien pues como nunca se había pagado bono están conformes, pero la expectativa como sindicato es que esta situación mejore y elevar el bono” (Entrevista a Remedios Andrade, 2005).

El sindicato considera que los aspectos a mejorar son: a) la capacitación y evaluación de los trabajadores en el LPS Plus, pues se realiza el examen mensualmente y lo tienen que aprobar pues es parte del bono individual, por lo que consideran necesario que exista la comisión mixta de capacitación y adiestramiento; b) el flujo de materiales, pues en ocasiones faltan materiales y les afecta para ganarse el bono, y c) actualizar el convenio de productividad ante la Junta de Conciliación y Arbitraje (Ibid).

Para la empresa, “el obstáculo que puede existir para que el convenio sea aun más eficiente es la falta de seguimiento o el hecho de sentir de que se esta bien y que se dejen de buscar formas de mantenerlo vivo, se piensa que para evitar eso lo importante es seguir

el proceso de comunicación interna que se tienen establecido y siguiendo los esquemas de implementación, actualizando a cada elemento” (Entrevista a Directivo, 2005).

En 1997, el número de maquiladoras en Sonora ascendía a 222, para el año 2000 eran 284, en el 2001 disminuyeron a 277, en el 2002 a 200, en el 2003 aumentaron a 203 y para el 2004 disminuyó su número a 198 (Inegi, Industria maquiladora de exportación 2005), en el mismo período Leoni Wiring Systems, con el apoyo del sindicato y sus trabajadores el personal directo se incrementó de 500 en el 2001 a 950 en Enero del 2003, luego tuvo una disminución hasta llegar a 702 en Enero del 2004 y a partir de ese mes ha tenido un crecimiento ininterrumpido hasta llegar a 1200 en la Planta I, en el 2005 instaló una nueva planta para atender a Caterpillar como su nuevo cliente en la que tendrá 500 empleados a principios del 2006 en ese mismo período tiene planeado instalar una tercer planta en Hermosillo para atender a BMW como nuevo cliente.

Ahora que la mayoría de los trabajadores logra el bono de productividad, el reto para la empresa y el sindicato es que se convierta en un mejor incentivo para los trabajadores como retribución justa a su desempeño.

Bibliografía

Sindicato de Obreras y Obreros en General del Municipio de Hermosillo, CTM. Contrato Colectivo de Trabajo de Leoni Wiring System 2005 – 2007.

Sindicato de Obreras y obreros en General del Municipio de Hermosillo, CTM. Convenio de Productividad con la empresa Leoni Wiring System Mexicana. 5 Abril del 2001

Grupo Leoni, FITIM. Declaración sobre los derechos sociales y las relaciones laborales en Leoni. Nuremberg 2003.

Bracamontes Sierra, Alvaro. Identificación e integración de cadenas productivas para el Estado de Sonora: perspectivas en un horizonte de mediano y largo plazo. Colegio de Sonora, Hermosillo, 2003.

INEGI. Anuario Estadístico 2005.

INEGI. La industria maquiladora de exportación, 2004.

Secretaría de Hacienda del Gobierno del estado de Sonora.

Entrevista a Directivo de la empresa Leoni Wiring System Mexicana, Hermosillo, Sonora, Septiembre del 2005.

Entrevista a Remedios Andrade Arco Amarillo, Secretaria General del Sindicato de Obreras y obreros en general del Municipio de Hermosillo, CTM.

Pagina Web del Grupo Leoni. www.leoni.com

Capítulo VI: Los Bonos de Productividad como puntal de la política de recursos humanos en empresas de alto desempeño: El Caso *Keken*¹

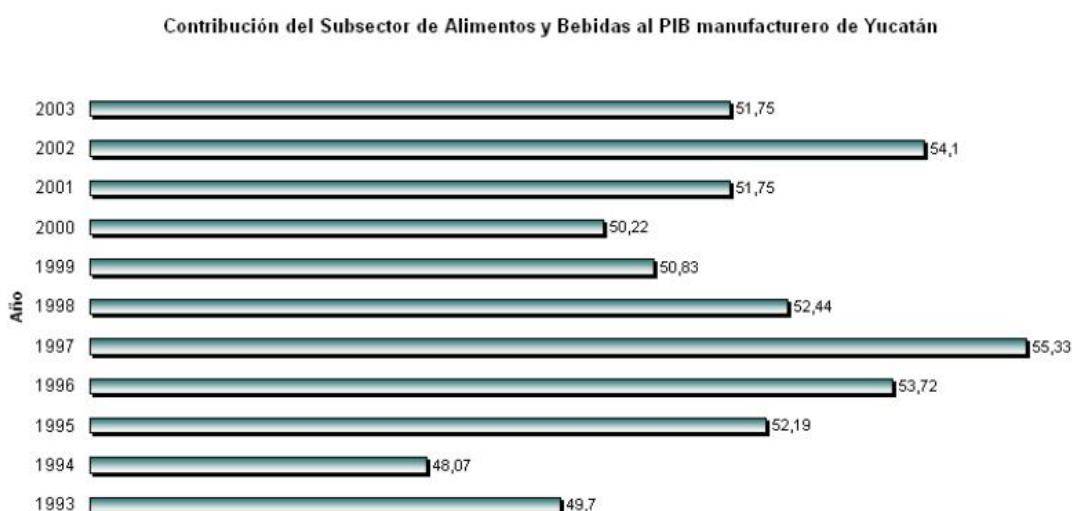
Beatriz Torres Góngora
UCS-CIR-UADY

INTRODUCCIÓN

A principios del tercer milenio, Yucatán es un estado terciarizado. Así lo expresan las últimas cifras de su actividad económica que destacan la predominancia del comercio y los servicios, de manera especial, del turismo como el motor económico generador de divisas.² Mérida, su ciudad capital concentra importantes establecimientos franquiciadores de la rama restaurantera, automotriz y de tiendas departamentales, además de los hospitales, escuelas y actividades de entretenimiento que le dieron fama como la ciudad servicios más importante del sureste mexicano.

Pese a su vocación terciaria, la manufactura yucateca es la más desarrollada en el contexto regional. La producción de alimentos y bebidas constituye el subsector manufacturero más importante por su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), que en los últimos diez años, ha fluctuado en alrededor de la mitad, tal como se expresa en la gráfica siguiente:

Gráfica 1



Fuente: elaboración propia a partir de INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales y Dirección General de Contabilidad Nacional y Estadísticas Económicas. Dirección de Contabilidad Nacional.

¹ Agradezco a los directivos y personal de la empresa *Keken* todas las facilidades que me proporcionaron para la realización de este trabajo.

² Un indicador de este comportamiento es la contribución de la actividad al PIB estatal. Según cifras de INEGI entre 1996 a 2001, la participación de la manufactura presenta un ligero crecimiento que la sitúa en el 2001 con el 14.67% mientras que el comercio, restaurantes y hoteles aportan el 21.52% y los servicios alrededor del 38%.

Cabe señalar que en la actualidad, la industria de alimentos y bebidas se conforma por un 80% de establecimientos de capital local³, en su mayoría pequeños y medianos, algunos todavía con formas de funcionamiento tradicional. Un estudio realizado en 2002⁴ reporta que en Yucatán, la industria de los alimentos y bebidas nace con el sector manufacturero a inicios del siglo XIX cuando la agroindustria henequenera de exportación dirigía los rumbos económicos de la entidad. A su alrededor surgen las primeras fábricas orientadas a la elaboración de productos de consumo inmediato como las galletas, cerillos, velas, veladoras, cerveza, refrescos, chocolates, dulces y licores, entre las más sobresalientes. La lógica productiva de estas plantas incipientes se asentó en la familia que las organizó y dirigió como empresas caseras, con procesos de producción intensivos en mano de obra y poca tecnificación, en un contexto de mercados cerrados y escasa competencia. Se trataba de empresas con gestiones paternalistas poco planificadoras en las que la mano de obra, principal factor de producción, se visualizaba y manejaba, en muchos casos, como patrimonio personal de los patrones, a manera de resabio cultural de lo acostumbrado en las haciendas henequeneras.

Con el correr de los años, la industria de los alimentos y bebidas creció y se extendió hasta alcanzar la supremacía numérica, al interior de la manufactura, sobre los demás subsectores. Así, hoy la cuarta parte de los establecimientos allí localizados corresponden a los de alimentos y bebidas, mismos que ocupan al 21.5% de los trabajadores de ese sector y aportan el 36% del valor de la producción manufacturera⁵. A ello, contribuyeron varios factores entre los que destaca el incremento de la demanda de alimentos procesados por el crecimiento natural de la población y las ciudades; factores que desarrollaron el mercado interno de estos productos. De parte de la oferta, ésta se amplía y diversifica, por un lado, por el crecimiento y modernización de los productores locales, y por el otro lado, con la llegada de importantes capitales foráneos, principalmente del centro del país.

Un primer flujo de capital foráneo tuvo lugar en la década de los ochenta con la instalación de varias empresas de capital no yucateco y con la adquisición de plantas locales por corporativos nacionales, proceso que se profundiza durante los años

³ Cálculos realizados excluyendo a los establecimientos de tamaño micro (con menos de 5 trabajadores).

⁴ Beatriz Torres. Modernización productiva, sistemas de trabajo y recursos humanos en la industria de alimentos y bebidas de Yucatán. Tesis doctoral en Estudios Sociales, UAM, Iztapalapa, México, D.F.

⁵ Cálculos propios a partir de los Censos Económicos de INEGI, 2003.

noventa, con una segunda oleada de capital foráneo que viene a afianzar su presencia en la entidad, ampliando sus operaciones. Junto con ellos, se instalan otros, atraídos por la ubicación geográfica del estado que resulta favorable a las expectativas de exportación de estas empresas. De manera lenta pero continua, este proceso ha venido a acrecentar el subsector de alimentos; entre los casos más sobresalientes de adquisiciones de plantas locales por capital foráneo se encuentra el de la Galletera Palma adquirida por el grupo Gamesa de Monterrey (1979), la Cervecería Yucateca vendida al grupo Modelo en 1986 para después cancelar sus operaciones en 2002; la empresa Bimbo compra Trevi por el año de 1982 para posteriormente inaugurar una planta en 1994; en 1987 el grupo Desarrollo Económico S.A. (DESC) compra la avícola Campi y más adelante, en 1999, la vende a la firma Bachoco que recientemente (2005) adquirió también otra avícola: Sanjor. Asimismo, en 1999 el Grupo Porcícola Mexicano adquiere Kekén. En el ramo de los lácteos, la empresa Lala obtiene Prolac a mediados de 2002. Entre las empresas foráneas que llegaron a ubicarse en la entidad, de manera directa, se encuentran Maseca (1994) y Pepsi cola (1994).

La llegada e instalación de estas empresas trajo consigo novedosos sistemas de trabajo y formas de organización que cuestionaban las formas tradicionales de los productores locales, inmersos ahora, en un nuevo contexto: la globalización económica que demanda eficiencia, calidad y flexibilidad en la producción a fin de poder competir con productos de otras latitudes y al mismo tiempo, posicionar los suyos al exterior, tal como lo exigen las nuevas condiciones de los mercados globales.

En este contexto cunden y se profundizan, durante los años noventa, los procesos de modernización productiva entre los establecimientos de alimentos y bebidas de la entidad a fin de hacer frente a las nuevas condiciones mencionadas. A grandes rasgos y de acuerdo al estudio citado (Torres, 2002) se puede señalar la existencia de cuatro perfiles -con relación a sus sistemas de trabajo y formas de operación⁶- encontrados a finales de la década de los noventa y principios del nuevo milenio entre estos establecimientos: modernización integral, modernización en proceso, modernización incipiente y sin modernización.

No nos detendremos a discutir sus características y diferencias, únicamente cabe señalar de acuerdo a los objetivos de este texto, que los ámbitos de la gestión de los

⁶ Los perfiles se elaboraron en relación a seis aspectos de la empresa: mercado y relaciones comerciales, tecnología, organización de la producción, gestión de recursos humanos, relaciones laborales y perfiles ocupacionales.

recursos humanos y de las relaciones laborales fueron mayormente atendidos entre los establecimientos de capital foráneo mientras que en los de capital local, el interés se puso, sobre todo, en la tecnificación de sus procesos productivos, hasta entonces, predominantemente manuales.

KEKEN: EMPRESA DE ALTO DESEMPEÑO

En lengua maya yucateco *keken* significa cerdo, animal que vino a sustituir en los platillos mayas⁷ al jabalí, animal autóctono de la región muy parecido al primero y que junto con el maíz, la pepita de calabaza y el frijol constituyeron la base de la comida ritual de esta población. Hoy, *Keken* le da nombre a destacada empresa del Grupo Porcícola Mexicano (GPM) dedicada a la cría, matanza, procesamiento y comercialización de carne de cerdo con el objetivo explícito de “ser líderes en la producción y comercialización de carne de cerdo, buscando bajo costo y crecimiento sostenido a través del desarrollo de productos saludables y servicios que satisfagan a nuestros clientes, con personal competente y comprometido”⁸.

Se trata de una compañía integrada, perteneciente al grupo DESC⁹, pues aglutina toda la cadena de valor de esa actividad: genética, plantas de alimento, granjas, rastro y comercial. En sus inicios como “Agroindustrias del Sureste” en manos de capital local, con apenas 35 empleados, el denominado rastro Tipo Inspección Federal (TIF) se encargaba de procesar el cerdo criado por “Agroindustrias del Sureste” del grupo UNIVASA y de la “Unión de Productores Porcícolas de Yucatán”, cooperativa de carácter social, dedicada a la porcicultura¹⁰. Hoy, *Keken* reporta alrededor de 1000 trabajadores en su planta de matanza y procesamiento, objeto de este estudio, cifra que se duplica si se considera todo el personal de la empresa.

La planta fundada en 1992 y adquirida por el GPM en 1999, se ubica en las afueras del área metropolitana y constituye una importante fuente de empleo para esa zona circundada de numerosas pero pequeñas comunidades rurales cuyos pobladores, en

⁷ Comunicación personal de la Dra. Alejandra García.

⁸ Manual de Bienvenida. Planta Umán. GPM.

⁹ Desarrollo Económico, SC (DESC) es una sociedad de fomento industrial que surge en 1973. En la actualidad, se ha convertido en un importante grupo controlador de acciones en varias divisiones industriales: Automotriz, Ecosistemas, Grupo Porcícola Mexicano, Inmobiliaria, Polímeros y Especialidades y Productos de Marca.

¹⁰ Cabe señalar que según un estudio de Torres y Gasca (2001) entre 1986 y 1997 los únicos productos agroalimentarios en los que Yucatán es autosuficiente y contribuye al mercado son la carne de pollo y cerdo.

muchas ocasiones, se inician en el trabajo fabril en esta empresa; anteriormente se desempeñaron como campesinos, albañiles y amas de casa. En los últimos años, también han llegado en busca de ocupación ex trabajadores de maquiladoras que ya traen nociones de la disciplina industrial, lo que de acuerdo a lo declarado por el encargado de reclutamiento de personal, facilita su integración al establecimiento.

La plantilla laboral de *keken* se compone de personal de confianza, subcontratado y sindicalizado. Estos últimos son alrededor de 820 trabajadores afiliados a la Sección 95 de la Unión Nacional de Trabajadores de la Industria Alimenticia, Refresquera, Turística, Hotelera, Gastronómica, Similares y Conexos de la CROC. El personal subcontratado realiza actividades de servicios complementarios en la planta como sanitización, lavandería, comedor, transporte, vigilancia y jardines. En algunos casos, es el mismo sindicato el que proporciona al personal. De cualquier manera, las exigencias de disciplina y desempeño en el trabajo son igual para todos.

Cabe señalar que los trabajadores cuentan con servicio de transporte de sus comunidades a la planta y viceversa. La mayoría de ellos provienen de las cabeceras municipales de Maxcanú y Hunucmá situadas después de la planta, con estas poblaciones como núcleo se estructuran las rutas para trasladar a otros que provienen de comunidades aledañas como Halachó, Kopoma, Chochola, Opichén, Kinchil, mientras que otras 40 personas llegan del lado extremo pues son oriundas de Umán y Mérida.

La amplia y moderna nave de Keken, construida de frente a la carretera que conduce al interior del país, se yergue en medio del monte bajo que caracteriza la flora de la zona. El aislamiento de la planta es uno de los factores que contribuye a la necesidad de erradicar posibles contaminaciones de sus productos. El acceso a ella se da bajo escrupulosas normas de higiene y seguridad tanto para el personal que allí labora como para los visitantes. En estricto, el proceso de producción se inicia en las aproximadamente 200 granjas, ubicadas en la entidad, donde se crían los cerdos para posteriormente ser transportados a la nave de *keken*. En esta, se observan tres áreas principales de trabajo: matanza, cortes nacionales y de exportación. La comercialización de los productos de *keken* esta orientada a dos grandes segmentos: al nacional que se realiza a través de expendios propios, rutas, empacadoras, autoservicios, mayoreo y vivo; mientras que el de exportación, desde hace ocho años, esta dirigido principalmente al mercado asiático: Japón, China y Corea y en menor medida a Centroamérica: Cuba y Belize.

En el caso del mercado regional, la comercialización de los productos se realiza de manera directa a través de más de 50 expendios, 22 de ellos ubicados en la ciudad de Mérida. Uno de estos, al que se le denomina expendio escuela, es utilizado para el entrenamiento de personal en el terreno mismo del trabajo bajo el minucioso y detallado programa “Aprender haciendo”.

La operación de la planta *keken* se rige por novedosas políticas empresariales de finanzas, producción, comercialización, de recursos humanos, etc. Todas ellas tejidas alrededor de la eficiencia, calidad y la productividad. Como parte de un consorcio de amplia trayectoria ya consolidado, éste es comandado por empresarios visionarios y experimentados cuyos valores declarados son: integridad, institucionalidad, liderazgo, trabajo en equipo y apertura al cambio¹¹. Con este equipaje cultural realizan su actividad emprendedora con un nivel de modernización casi exclusivo de los consorcios de este tipo. Los puestos directivos están en manos de calificados profesionales que traen a los espacios fabriles yucatecos los conocimientos, prácticas y filosofías de las doctrinas gerenciales modernas enfocadas a la obtención de la calidad y de la productividad. Se trata de un estilo experto y racional de dirección, muy alejado del estilo patrimonialista que es más común entre los empresarios locales¹².

En *keken* se utiliza la planeación estratégica como herramienta central para desarrollarse como una empresa de alto desempeño en todos los sentidos. Con ella se identifican y evalúan sus fortalezas y debilidades a fin de programar sus acciones en cada una de las áreas en aras de alcanzar el alto desempeño. A diferencia de lo que todavía sucede en muchas empresas sus metas y objetivos son cuidadosamente proyectados a futuro y revisados continuamente.

En la matanza de los cerdos y el procesamiento de la carne, el reto más importante de la empresa es garantizar la inocuidad de los productos, lo que se logra a través de la aplicación de diversos programas, entre los que destacan el HACCP (*Hazard Analisis and Critical Control Points/ Análisis de Peligros y de Puntos de*

¹¹ Valores tomados de documentos internos de la empresa.

¹² A fin de poder comparar se señalan las características del patrimonialismo: se le da mayor importancia a las relaciones familiares sobre el funcionamiento eficiente de las empresas; las prácticas tradicionales están sobre las disposiciones legales y calculables, la administración informal no da cabida a la administración profesional formal, el arbitrio y los actos discrecionales son cotidianos y legítimos en oposición a las decisiones estudiadas y planeadas previamente por un consejo de administración formal, la seguridad del capital o de la empresa ocupa un primer lugar, mientras que la expansión capitalista es secundaria, las relaciones entre subordinado y subordinador tienden a ser informales y personalizadas, en contraste con la relación social regida por el conjunto de derechos y obligaciones establecidas por la legislación vigente (Hernández, E. y Pozos, F. 1997).

Control Críticos) que es un sistema preventivo de seguridad alimentaria para identificar, monitorear y prevenir riesgos potenciales que contenga el alimento. El POES (Procedimientos Operativos Estándar de Sanitización) es utilizado para ejecutar de forma estandarizada las tareas relacionadas a la limpieza e higienización de las instalaciones y las Buenas prácticas de manufactura (BPM) son los lineamientos que rigen las labores de los trabajadores directos en términos del manejo higiénico de los alimentos.

Asimismo, las BPM junto con las 5 Ss; técnica japonesa encaminada a construir el hábito y disciplina de trabajo, entre el personal operativo, buscan avalar la eficiencia en las labores de la planta. En tiempos recientes, se planea la utilización del Control Ambiental, Seguridad e Higiene (CASH) con los trabajadores directos con el objetivo de reducir accidentes e incrementar la seguridad en las áreas de trabajo. Cabe adelantar que el aspecto de capacitación constante de su personal –a todos los niveles- constituye otro de los puntos centrales de la política de recursos humanos seguida en esta empresa.

En la actualidad, *keken* cuenta con varias certificaciones que le han permitido una incursión exitosa a mercados internacionales tan exigentes como el asiático. Entre las certificaciones obtenidas destacan el TIF, la de México Calidad Suprema (proporcionada por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y la USDA otorgada por el Departamento de Agricultura de los EEUU.

TRABAJO PORQUE ME PAGAN O ME PAGAN PORQUE TRABAJO

Todos los días, apenas empieza a clarear, Anastasio se levanta, se baña en cumplimiento de lo establecido en su manual de BPM¹³ y se prepara para abordar el transporte de la empresa que viene por ellos para trasladarlos de Maxcanú a la planta Keken, cercana a Umán. Su turno se inicia a las 6 de la mañana en el departamento de cortes. Anastasio no tiene ningún problema para levantarse temprano; antes también lo hacía para realizar labores agrícolas.

El recorrido de aproximadamente 45 Km se alarga por las paradas para recoger a sus compañeros de otras poblaciones. Por su parte, María de la comunidad de Kopomá, antes de acudir al camión se esmera en adelantar sus labores domésticas que

¹³ En Yucatán, se acostumbra tomar el baño por las tardes.

requiere el manejo de su familia con dos hijos en edad escolar. Anteriormente fue obrera en la maquila de exportación pegando cuellos. La dificultad que le representaba su familia para la realización de las horas extras la hicieron dejarla. De acuerdo a lo señalado por los encargados de reclutamiento de personal de la planta, las mujeres aportan el 30% de la plantilla laboral y las causas más comunes de abandono del trabajo esta relacionado con motivos personales derivados de su rol de madre y esposa.

Al llegar a la planta, de acuerdo a los lineamientos de las BPM, los trabajadores sanitizarán sus botas, manos y bocas y se pondrán los uniformes completos consistente en cofia, velo, bata, mandil, guantes, protectores de antebrazos y las botas ya mencionadas. Algunos puestos también usan cascos. El uso de todos estos implementos de higiene y seguridad constituye uno de los filtros por los que pasa la decisión personal -subjetiva- del trabajador para permanecer en ella. Su mismo origen, como trabajadores poco experimentados en trabajo de fábrica, los enfrenta a un proceso de habituación productiva en el que el uso de estos utensilios y el cumplimiento de otras normas de las BPM (uso de cabello y bigote corto, nada de maquillaje ni alhajas, uñas cortas, etc.), indispensables en el manejo de alimentos les hace evaluar su ingreso a la empresa. A decir del personal de reclutamiento, la vestimenta de trabajo y la velocidad para ponérsela son puntos importantes en el curso de inducción que reciben cuando ingresan a la planta. Los concursos de celeridad ha sido uno de los medios “más efectivos y divertidos” para lograr que los trabajadores adquieran “práctica” en ello.

Una vez en su área de trabajo, ambientado con bajas temperaturas, los trabajadores se aprestarán por ocho horas efectivas a elaborar los *belly sliced* o los *loin kushi*¹⁴ que en unos días más se expendrán, tipo comida rápida, en Japón o en otros centros del continente asiático.

A trabajadores como Anastasio y María, operadores de línea, sindicalizados, esta dirigido “el sistema de compensación variable” que el área de Recursos Humanos de *kekén* pensó, diseñó y puso en práctica previa negociación con el sindicato. Este programa de incentivos a la productividad es relativamente reciente; fue elaborado y discutido en 2003 y empezó a funcionar en marzo de 2004.

El objetivo del programa es “lograr la competitividad salarial a través del pago variable en base a la productividad e impactar el desempeño de indicadores clave a

¹⁴ Nombres de dos de las presentaciones de carne elaboradas en el departamento de especiales para el mercado extranjero.

través de la mejora en el desempeño del personal sindicalizado de línea. Se excluye del programa al operario general que también es sindicalizado pero se encuentra en proceso de entrenamiento”¹⁵.

La propuesta del programa de incentivos primero se hizo al sindicato. Al principio, como el mismo representante sindical reconoce, los trabajadores “se opusieron, yo fui el primero ante el temor de perder lo ya establecido que era poco pero seguro” (15%). En ese entonces, se trataba de una cantidad fija e individual otorgada con relación a las tareas y al cumplimiento de la asistencia y puntualidad. El ofrecimiento de incrementar al doble (30%) los montos de los incentivos, con relación al desempeño grupal con indicadores de productividad anexados a los individuales de puntualidad, asistencia y buenas prácticas de manufactura, parecía atractivo pero había mucho temor de no poder alcanzar los rendimientos demandados, sobre todo, cuando la parte variable de los ingresos representaba un porcentaje tan importante.

La resistencia a aceptar el cambio en la propuesta de los incentivos residía precisamente en su transformación de fijos a variables. Se requirió de un período de convencimiento, de “concientización”¹⁶ de los obreros, labor que estuvo a cargo de los delegados sindicales una vez que ellos se aseguraron de la posibilidad de alcanzar las metas. Cabe señalar que dichos incentivos también tenían otras diferencias con los pactados anteriormente: el pago semanal pasó a ser catorcenal; se incorporó la productividad grupal a la individual; se redefinieron los indicadores de los incentivos; la revisión del desempeño de los trabajadores se estableció realizarla de manera cotidiana y no esporádica como se acostumbraba.

A juicio de algunos trabajadores entrevistados, el trabajo en equipo constituye el aspecto más innovador del programa pues los obliga a estar pendientes del comportamiento de sus compañeros. Los mismos trabajadores de un equipo se convierten en los vigilantes del buen desempeño de los demás a fin de garantizar la obtención de los incentivos al final de cada período. Con esto, se reduce el trabajo de vigilancia de parte de la empresa quedando definido un supervisor por cada 60 operarios. La formación de los equipos laborales acompañó la puesta en práctica del programa analizado; con 830 trabajadores sindicalizados y 84 no sindicalizados se pusieron en marcha, en abril de 2003, los equipos con 14 integrantes cada uno.

¹⁵ Documentos internos de la empresa.

¹⁶ Palabra utilizada, de manera reiterativa, por el representante sindical para describir este período.

Los equipos de trabajo constituyen de hecho, la figura organizativa en la que se asienta el programa de incentivos a la productividad. A través de ellos se vertebra la llamada innovación laboral que busca disminuir el ausentismo y la rotación laboral e incrementar el desempeño y la productividad de los trabajadores. Al mismo tiempo se pretende mejorar el entorno laboral a partir del fortalecimiento de la relación entre empresa-trabajadores y trabajadores-sindicato. Todo ello, como parte del funcionamiento de una empresa de alto desempeño que busca la optimización de sus recursos utilizando estrictamente lo necesario, tal como se puede inferir en el siguiente cuadro correspondiente a la evolución del equipo laboral:

Cuadro 1
Evolución del Equipo Laboral

ETAPA	ENFOQUE	ELEMENTOS	AVANCES
Abril 2003	• Participativo	• Integrado por Director de RH, Jefe de RH, Gerente de Planta y Secretario General del Sindicato.	• Integración del Equipo Laboral
Agosto 2003	• Participativo	• Integración de Delegados al Equipo Laboral, sesiones mensuales. • Pliego de inquietudes concentradas por el Sindicato en las Juntas en los municipios del personal	• Solución compartida de problemáticas diarias del personal
Dic. 2003	• Participativo • Productividad	• Integración de Jefes y Supervisores al Equipo • Acciones de mejora de indicadores del personal (ausentismo, rotación)	• Proceso de Revisión del CCT • Sist. Pago Variable
Abril 2004	• Participativo • Productividad	• Diagnóstico Laboral • Análisis de Diagrama de Relación Influencia • Objetivos básicos: <u>Fortalecer Sindicato, Fortalecer Relación Laboral, Equipo Laboral como integrante para impulsar Misión del Negocio.</u>	• Plan Operativo Laboral
Octubre 2004	• Participativo • Productividad	• Redefinición de integrantes, equilibrio de Supervisores, Jefes y personal operativo • Enfoque de Modelo de Alto Desempeño • Roles específicos • Alineación al Plan Estratégico	• Proyecto de Mejora “Reducción de Ausentismo” • Mejora Sist. de Pago Variable
Dic. 2004	• Revisión CCT • Modernización laboral • Productividad	• 5% de incremento al tabulador • 5% de reducción de plantilla, • Ciclo de mejora de Incentivos de Supervisores orientado a reducir niveles de rotación (Indicadores: % de Rotación, % de logro de incentivos del Equipo) • Re-definición del rol del Supervisor a	• Plantilla Operando • Reciclo de sist. De comp. Variable • Integración del comité CASH al Equipo Laboral

		un nuevo rol de Asesor del Equipo.	
Sep. 2005	<ul style="list-style-type: none"> • Participativo • Comité Nacional • Mejor Práctica • GPM-DESC 	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos de Acción de la Relación Laboral 2006 -2009 • Modelo Alto Desempeño • Compensación Variable • Emplazamiento Alta Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación Laboral • Consolidación • Prest. Var. Becas escolares

Fuente: documentos internos de la empresa.

Antes de proseguir con las características del programa de incentivos, conviene detenerse en los diversos procesos de trabajo, realizados en la planta, de acuerdo a las áreas ya que los montos otorgados son diferenciados en relación a éstas. Como se señala en el cuadro 2, el área denominada de “regulares” es la que cuenta con mayores sumas de incentivos. Aquí los trabajadores procesan las canales del cerdo en cortes primarios y secundarios de acuerdo a las especificaciones recibidas. Los cortes realizados en esta área son para el mercado nacional. La mayor parte de estas labores son efectuadas de forma manual con algunos instrumentos de trabajo como cuchillos y chairas. Las máquinas existentes en esta área son auxiliares en las labores desempeñadas: la rebanadora, la báscula y la detectora de metales.

En el área de “especiales” se realizan los preparados para el mercado internacional de acuerdo a los requerimientos de sus clientes. Aquí se elaboran diversas presentaciones denominadas en idioma japonés e inglés. Para ello, los trabajadores utilizan implementos para pesar, machacar y moldear la carne. Los incentivos definidos para el personal de esta área son intermedios en relación a las otras dos áreas.

El área de matanza y eviscerado es la encargada de sacrificar a los cerdos antes de ingresarlos a la línea de procesamiento. Es la que provee de materia de trabajo a las otras dos. Cronológicamente, este es el primer paso de todo el proceso aunque por las cantidades asignadas a incentivos de su personal es la que recibe menores cantidades. Los trabajadores ubicados en esta área requieren de mayor fuerza física para el desempeño de sus funciones pues tienen a su cargo el acarreo y noqueado de los cerdos y el manejo de piezas de carne más grandes. Para ello cuentan con un transportador mecánico que va pasando a los animales por diversos puntos de trabajo (escaldado, depilado, gambrielado, flameado, pulido, corte, desnuque, evisceración, pesado, medición, acarreo) en donde los trabajadores con la ayuda de diversas herramientas

(cuchillos, pinzas, sierra eléctrica) van realizando sus labores. Cabe señalar que para la realización de las tareas los trabajadores son adiestrados durante dos meses, tiempo en el que no participan en el programa de bonos de productividad.

De vuelta al programa de incentivos, hay que señalar que el hecho de que cada trabajador obtenga al término de cada jornada los resultados de su desempeño, les posibilita corregir, modificar, acelerar y retroalimentar su desempeño diario, además que cuentan con la posibilidad de pedir aclaraciones, en caso de dudas, acerca del rendimiento alcanzado. Estas se discuten entre el equipo y el asesor del equipo hasta quedar satisfechos.

Asimismo, destaca la definición de los indicadores de productividad del programa, mismos que contemplan aspectos del comportamiento individual de los trabajadores, ya anteriormente incentivados y que corresponden, sobre todo, a lo que denominamos anteriormente como la fase de la habituación del sujeto al trabajo de fábrica: asistencia, puntualidad y BPM. La novedad proviene entonces de otro tipo de indicadores, más relacionados con los volúmenes y la calidad de los productos obtenidos. Implícitamente, los desperdicios y tiempos muertos son atacados con estos indicadores: rendimiento, calidad, productividad (kilos/horas hombre)¹⁷.

Cuadro 2

Estructura de los Indicadores de Compensación Variable

AREA	REGULARES		ESPECIALES		MATANZA		AREA DE APOYO Y SUBPRODUCTOS	
	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$
Rendimiento	35%	192.50	35%	169.75	35%	\$ 67.50	Indicadores propios con Promedios de área y Promedios de Planta	
Calidad	35%	192.50	35%	169.75	35%	\$ 157.50		
Volumen	15%	82.50	15%	72.75	35%	\$ 157.50		
Asistencia	5%	27.50	5%	24.25	5%	\$ 22.50		
Puntualidad	5%	27.50	5%	24.25	5%	\$ 22.50		
BPM	5%	27.50	5%	24.25	5%	\$ 22.50		
Total	100%	550.0	100%	485.0	100%	\$ 450	100%	340.00

Fuente: documento interno de la empresa.

¹⁷ Para la medición de la productividad la empresa cuenta con tablas de cálculo de acuerdo a cada departamento o área.

El documento acerca del establecimiento de este programa, denominado “Proceso de Compensación Variable” establece que: “en caso de que uno solo de los indicadores señalados no se alcance, el sistema de pago considera que No es un resultado favorable a la productividad, y por tanto, no corresponde pago alguno”¹⁸. Asimismo, señala como causantes de suspensión del pago de incentivos: “la contaminación que afecte la inocuidad de los productos y los volúmenes de producción inferiores a lo presupuestado”. Los casos que no afectan el pago de los incentivos pese a situaciones de ausentismo del personal son los permisos con goce de sueldo establecidos en el contrato colectivo de trabajo: 1 día por nacimiento de hijos, al personal masculino; 3 días por matrimonio, otorgado una sola vez; 1 día por defunción de familiar directo.

También se establece que se harán modificaciones al programa cuando se presenten cambios de tecnología, en el sistema de trabajo, o en su caso, anualmente. De hecho, actualmente se está llevando a cabo el reciclaje del programa con lo que se pretende dar un paso más, en el uso eficiente y de alta productividad de sus factores de producción.

El ámbito de la negociación actual se mueve en la intención de descentivar lo ya alcanzado: la asistencia y puntualidad perfecta que con la buena disposición y el compromiso de los trabajadores junto con el transporte al personal proporcionado por la empresa se ha superado. A cambio, se pretende convertir las prestaciones del personal - pactadas en el CCT- en prestaciones variables con relación al desempeño de los trabajadores. Estas prestaciones son: el aguinaldo, las vacaciones, la prima vacacional, los vales de despensa, un día festivo adicional a los marcados en la Ley Federal del Trabajo (LFT), los permisos con goce de sueldo, la canasta de fin de año y la ayuda de gastos funerarios.

Complementariamente, se proyecta poner en marcha otro programa denominado “Control del Ambiente, Seguridad e Higiene” (CASH) encaminado a “reducir al mínimo los riesgos de trabajo, crear las mejores condiciones de seguridad, higiene y salud de los trabajadores y promover el cuidado del medio ambiente”¹⁹.

A continuación se presenta de manera esquemática la evolución del programa a partir de la información proporcionada por la empresa:

¹⁸ Documento interno de la empresa.

¹⁹ Emplazamiento sindical para la Productividad y Calidad mediante el alto desempeño de la organización.

Cuadro 3
SISTEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE

FACTOR	ANTES	ACTUAL	FUTURO
Ciclo de Mejora Anterior	Enero 2003	Marzo 2004	2005 - 2009
Costo Fijo / Variable	85% - 15%	70% - 30%	
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> A la Tarea 	<ul style="list-style-type: none"> Costo Productividad Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque al Cliente
Metas De Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Volumen 	<ul style="list-style-type: none"> Rendimiento Calidad Productividad (kilos/hh) 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de valor
De Proceso	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia, BPM, Puntualidad 	<ul style="list-style-type: none"> ISO 9000
Integración del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> Independiente 	<ul style="list-style-type: none"> Integrado por área 	<ul style="list-style-type: none"> Integrado por el mercado
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> Matanza, Regulares 	<ul style="list-style-type: none"> 100% del personal 	<ul style="list-style-type: none"> 100% del Personal
Medición	<ul style="list-style-type: none"> Semanal 	<ul style="list-style-type: none"> Catorcenal 	<ul style="list-style-type: none"> Catorcenal
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> Retroalimentación esporádica 	<ul style="list-style-type: none"> Al termino del turno, retroalimentación formal y sistemática 	<ul style="list-style-type: none"> En tiempo real, por producto

Fuente: Documentos internos de la empresa.

RESULTADOS DEL PROGRAMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE EN *KEKEN*

En octubre de 2005, el sindicato de trabajadores de *Keken* emplazó a la empresa “para la Productividad y la Calidad mediante el Alto Desempeño de la Organización ... a fin de garantizar las condiciones necesarias para salvaguardar la continuidad de la operación de la planta logrando los más altos índices de Productividad y Calidad que se traduzca en una mejor calidad de vida para nuestros trabajadores”²⁰.

Ante este hecho inédito, cabe preguntarse ¿cómo se están distribuyendo los beneficios de este programa entre los diversos actores laborales? La empresa, en voz de sus representantes manifiesta estar satisfecha con los logros alcanzados al grado de

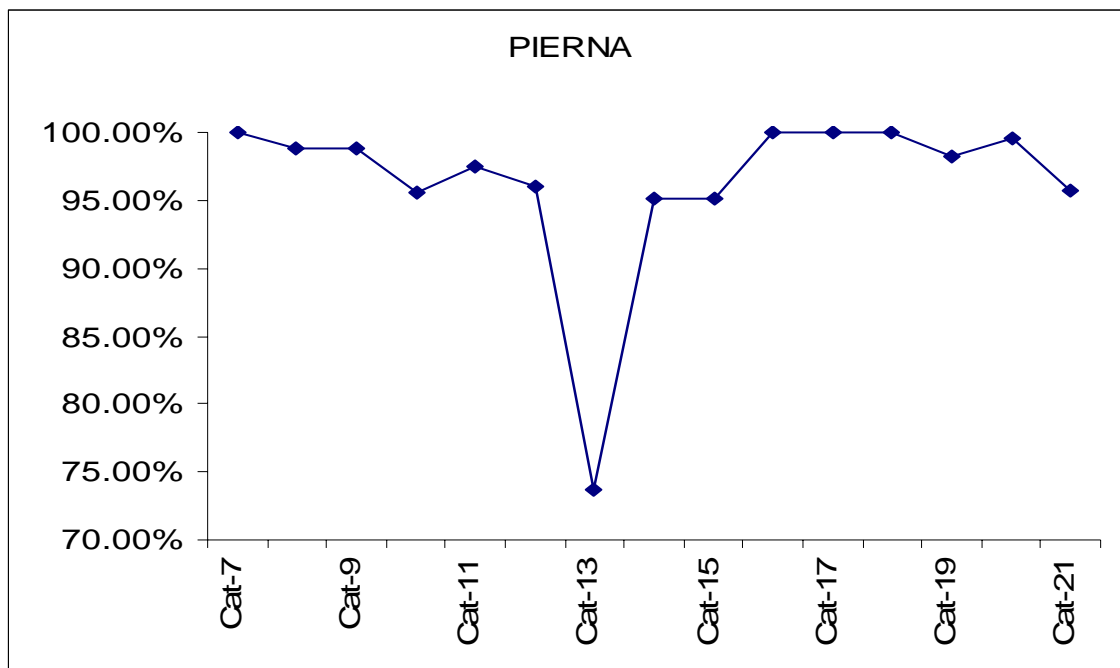
²⁰ Documento interno del sindicato.

considerar que los montos de dinero canalizados al pago de incentivos son autofinanciables por los rendimientos conseguidos. Asimismo, la eficiencia alcanzada se evidencia en la posibilidad de reducir su plantilla laboral en un 5%

Sin embargo, de acuerdo a información estadística de la empresa, no todos los departamentos han alcanzado los mismos rendimientos, como se puede evidenciar en las gráficas siguientes:

Gráfica 2

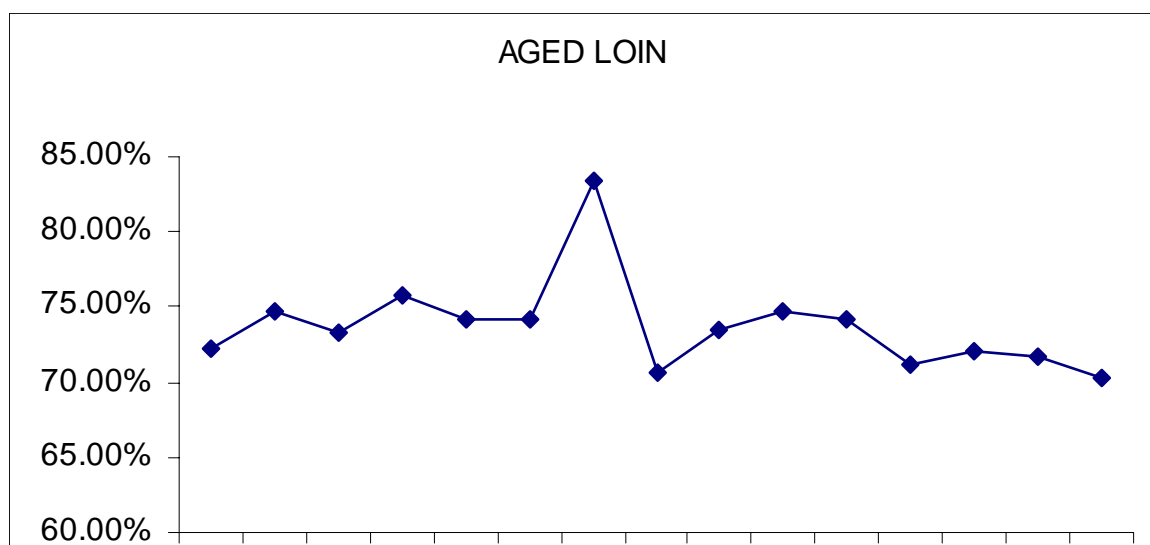
Rendimiento del Departamento de Cortes por catorcena, 2004



Fuente: documentos internos de la empresa

Gráfica 3

Rendimiento en el Departamento de Especiales por catorcena, 2004



Fuente: documentos internos de la empresa

Por su parte, el sindicato a través del emplazamiento señalado, ofrece al mismo tiempo que exige a la empresa, su compromiso de trabajo en un marco de relaciones novedosas en las que la implicación de los trabajadores con los objetivos de la firma constituye el punto destacado. Uno de los representantes sindicales habló en sentido positivo pero cauteloso de los cambios en el sistema de compensación variable pues afectaría prestaciones ya pactadas en el contrato colectivo de trabajo.

En cuanto a los trabajadores, el impacto del sistema de compensación variable puede captarse desde varias miradas: las estadísticas de la empresa registran en el cuadro 4 los incrementos salariales obtenidos, mientras que en el cuadro 5 se ve el desglose de los mismos por indicadores. Por su parte, algunos trabajadores externaron su opinión al respecto en los siguientes términos: dicen estar a gusto con el programa de incentivos “porque las metas son alcanzables y pueden mejorarse continuamente”, “aunque sea de poco en poco, siempre alcanzan incentivos”, “el que los incentivos sean por equipos es bueno porque siempre se pueden ayudar unos a otros”.

Cuadro 4

Incrementos Salariales por Compensación Variable

Area	Sistema Actual		
	Máximo	% Logro	Logro Real
Regulares	\$478	69%	\$330
Especiales	\$441	74%	\$326
Matanza	\$359	75%	\$271

Áreas de Apoyo y Subproductos	\$314	83%	\$263
Promedio	\$398	75%	\$298

Fuente: Documento interno de la empresa.

Sistema Propuesto		
Máximo	% Logro	Logro Real
\$550	69%	\$380
\$485	74%	\$359
\$450	75%	\$338
\$340	83%	\$282
\$456	75%	\$340

Cuadro 5
Desglose por indicadores de la compensación variable

Rendimiento		
De	A	Importe
0.00%	95.00%	\$ -
95.10%	96.20%	19.15
96.30%	97.40%	38.29
97.50%	98.70%	76.58
98.80%	99.90%	105.3
100.00%	Más	134.02

35%	-
	38.50
	77.00
	115.50
	154.00
	192.50

Calidad		
De	A	Importe
0.00%	95.00%	\$ -
95.10%	96.20%	38.29
96.30%	97.40%	76.58
97.50%	98.70%	114.87
98.80%	99.90%	153.16
100.00%	101.10%	191.45

35%	38.50
	77.00
	115.50
	154.00
	192.50

Volumen		
De	A	Importe
0.00%	95.00%	\$ -
95.10%	96.20%	14.36
96.30%	97.40%	33.5
97.50%	98.70%	47.86
98.80%	99.90%	67.01
100.00%	101.10%	81.37

15%	16.50
	33.00
	49.50
	66.00
	82.50

Asistencia	\$23.81
Puntualidad	23.81
Buenas Prácticas de Manufactura	23.81

15%	27.5
	27.5
	27.5

Importe Total Incentivo	\$478.28
----------------------------	----------

\$550

Fuente: documento interno de la empresa

De acuerdo al CCT, existen 6 categorías de trabajadores; 3 a nivel de operarios (general, A y B) y 3 a nivel de auxiliares (de producción, aseguramiento de calidad y de rendimientos). Únicamente a manera de referencia de lo que obtiene un trabajador de esta planta se señala que los que tienen los salarios más bajos son los operarios generales y el operario “B” con \$60.82 pesos diarios, sin incentivos, cantidad superior a los \$44.05 establecidos como salario mínimo de la zona C a la que pertenece Yucatán. De acuerdo al tabulador de salarios definido en el CCT, el salario más alto del personal operativo pertenece al auxiliar de rendimientos con \$85.90. La media salarial de los trabajadores directos es de \$72.81. Sobra decir que con los incentivos catorcenales, los trabajadores incrementan sus ingresos de forma considerable.

CONCLUSIONES

El caso presentado da cuenta de la participación de los diversos actores productivos en el proceso de bonificación de la productividad: en primer lugar, destaca la existencia de una sólida política de recursos humanos como parte central del funcionamiento de empresas de alto desempeño encaminadas al logro de la productividad y la calidad en su producción

No se trata de un programa aislado de productividad sino que éste se encuentra fuertemente imbricado con todas las áreas de la empresa y da sustento a su quehacer productivo y a su posicionamiento exitoso en el mercado. Lo que se cuida en lo micro: la inocuidad en los productos, el rendimiento (volumen/horas hombre, higiene y seguridad, BPM) constituyen los elementos que le darán presencia a la firma en los mercados internacionales. Estos factores finalmente quedan en manos de los trabajadores directos, cuyos perfiles pueden considerarse lejanos al trabajo industrial. Adicionalmente, el hecho de que los procesos de trabajo llevados a cabo en esta planta, se asienten de manera importante en el uso intensivo de mano de obra refuerza su centralidad en la empresa.

En este sentido, se hace necesario en primer lugar, a manera de lo señalado por Sierra (1990) su atracción, reclutamiento y fijación en el centro de trabajo. Para ello, los

bonos de puntualidad y asistencia suelen ser eficaces, más no suficientes. Posteriormente su habituación a estas labores en condiciones generalmente desconocidas también requiere atención. Y por último, el logro de la productividad, el trabajo con eficacia y calidad se asienta sobre y junto a los primeros objetivos.

En los mecanismos de procuración de estos fines, hasta conseguir la implicación del personal, destaca la diferencia de la constitución cultural de los empresarios formados en el socioterritorio yucateco respecto a los de fuera. Diferencias que se hacen más evidentes en los ámbitos de la gestión de recursos humanos y de las relaciones laborales. Detrás de estas diferencias existe una concepción distinta de la mano de obra empleada. De ser considerada propiedad empresarial, susceptible de ser utilizada a voluntad patronal, se convierte en un factor de producción valorado que requiere determinadas inversiones en formación y en condiciones de empleo y trabajo atractivas, como parte de las estrategias de gestión de recursos humanos a fin de conseguir su implicación en el trabajo y la introyección de los valores de la empresa.

En cuanto a los trabajadores, en general destaca un resabio de sus raíces mayas con cultura propia que la fábrica enfrenta cotidianamente. Sin embargo, el proceso de adecuación productiva de esta fuerza de trabajo a las labores de fábrica, presenta grandes avances posibilitados no únicamente por las políticas de gestión de recursos humanos, sino también por la participación activa de un sindicato con la camiseta puesta.

Con el programa de compensación variable, la empresa recurre a una combinación de estímulos a los comportamientos positivos de los obreros (desde la perspectiva de la empresa) y a un trato humano de la gerencia que los reconoce como necesarios y parte de un equipo. Se aplica una refinada ingeniería cultural que pretende llegar a las prestaciones pactadas en el CCT y hacerlas dependientes del desempeño de los trabajadores.

Tal vez, la empresa se esta apresurando al tratar de sustituir la incentivación de la asistencia y puntualidad con la incentivación de otros factores como el del cuidado y control del ambiente de trabajo para la erradicación de accidentes, cuando apenas esta madurando el programa de incentivos variables con los factores ya señalados.

En síntesis, el programa de compensación variable en *keken* ha sido exitoso para el incremento de la productividad de la empresa y para el aumento de los ingresos de los trabajadores. Todo con la actuación mediadora destacada del sindicato en un contexto

de bajos salarios. Sin embargo, ampliar la variabilidad de los ingresos a las prestaciones con relación al desempeño, podría incidir negativamente en los sentimientos de certidumbre de los trabajadores. Hace falta profundizar el estudio de estas cuestiones para afirmar lo anterior; sin embargo más allá de ciertas fronteras de incertidumbre, que puedan servir de acicate a un buen desempeño, convenientemente retribuido, la variabilidad podría volverse contra el desempeño.

A mi juicio, habría que consolidar los buenos resultados con el programa de compensación variable, durante un período considerable antes de introducirle modificaciones sustanciales como las que se pretenden, así como también realizar sondeos directos con todo el personal involucrado.

Bibliografía y documentos consultados.

Grupo Porcícola Mexicano. Manual de Inducción. Planta Keken

----- Curso de Inducción al personal. Planta Kekén, Umán

----- Proceso de Compensación Variable, Planta Umán.

Hernández, Elena y Pozos, Fernando (1997) “Patrimonialismo empresarial y reestructuración productiva. El caso de los empresarios de Guadalajara (1980-1994)” en Estudios Sociológicos Vol. XV No. 44 mayo-agosto COLMEX, México, D.F.

INEGI (1999) Censos Económicos y Anuario de Estadísticas por entidad federativa. Edición 2000, Aguascalientes, Ags. México

INEGI (2000) Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por entidad federativa 1993-1999 Aguascalientes, Ags. México

Sierra A., José (1990) El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917) Siglo XXI editores, Madrid, España.

Torres, Felipe y Gasca, José (2001) Ingreso y alimentación de la población en el México del siglo XX. Textos Breves de Economía. IIE, UNAM, Miguel Angel Porrúa, México, D.F.

Torres, Beatriz (2002) Modernización Productiva, sistemas de trabajo y recursos humanos en la industria de alimentos y bebidas de Yucatán Tesis Doctoral en Estudios Sociales, UAM-Iztapalapa, México, D.F.

Unión de trabajadores de la Industria Alimenticia, Refresquera, Turística, Hotelera, Gastronómica, Similares y Conexos, Sección 95 Yucatán. CROC. Contrato Colectivo de Trabajo 2005. Planta Keken, Umán

----- (2005) Emplazamiento para la Productividad y Calidad mediante el alto desempeño en la organización.

Capítulo No. VII. Seald Power de Aguascalientes, ingresos y productividad laboral

Marcel A. Hernández Romo.

Introducción

En este capítulo se describen las estrategias de productividad implementadas en la empresa Seald Power Aguascalientes como resultado de una crisis de productividad y de la falta de una cultura laboral industrial. Se analizan los elementos que hicieron posible que la compañía y el sindicato llegaran a un acuerdo de desarrollo de productividad con el involucramiento y compromiso de ambos. El trabajo recupera información de investigaciones realizadas anteriormente por Alemán (1997) Además de la realización de entrevista al líder Sindical, al representante de la comisión de educación del Sindicato y al Gerente de Relaciones Industriales.

Características de la industria y política laboral en Aguascalientes

El proceso de industrialización en Aguascalientes que va del período 1980 hasta antes de la crisis del 2001, tuvo como sustento fundamental la política económica estatal que se sintetiza en los siguientes aspectos: 1) por traer capital extranjero, principalmente japonés y estadounidense y crear infraestructura indispensable para dicho proceso, como fueron los siete corredores industriales y magníficas vías de comunicación, 2) Instrumentó una política del empleo sustentada en la contención de los salarios manteniéndolos siempre bajos y con baja calificación y, 3) una política laboral sustentada en la incorporación obligada de los trabajadores a sindicatos oficiales, principalmente a la CTM. Es necesario señalar que en la localidad no existe el sindicalismo independiente, ni tradición de lucha por parte de los sindicatos, e incluso el gobierno ha tolerado la inexistencia de los mismos con el afán de ampliar la gama de atractivos para traer la inversión extranjera (Hernández Romo, 1999).

El resultado de la política gubernamental fue la inversión del capital en la localidad, esta se desarrolló considerablemente, sobre todo porque esta inversión venía del extranjero; la estructura del empleo se fomento abiertamente en ciertas ramas estratégicas como son la industria de la automotriz y de la electrónica, fortaleciendo además una rama tradicional de

industria manufacturera en Aguascalientes **como es** la industria textil y del vestido por parte del capital norteamericano. La inversión directa propició en especial la capacidad exportadora de las empresas extranjeras y en menor medida otras empresas de la localidad, diversificando los mercados de las exportaciones.

Sin embargo, si bien es cierto que Aguascalientes ha tenido una fuerte industrialización, esta no se ha basado en la idea de realizar al interior de las empresas procesos intensos de modernización, la reestructuración productiva se dio básicamente en las empresas de capital extranjero y en un número muy reducido de empresas de capital nacional y local. En cuanto a tecnología, la mayoría de las empresas manufactureras no están incorporando la más avanzada, como sería la maquinaria automatizada computarizada; en sus principales fases de la producción emplean herramientas manuales, como se muestra en los estudios sobre modelos producción y estrategias empresariales realizado por Alemán, Hernández, Gutiérrez, (1996, 1998) Hernández (1997, 2003). No obstante existen empresas, sobre todo extranjeras que sus procesos de trabajo son llevados a cabo mediante tecnología de punta. De esta manera se presenta una polarización: hay industrias con un nivel sofisticado de tecnología y otras que requieren cambiar. Esta polarización muestra como empresas del mismo tamaño y de la misma rama, como son los alimentos logran exportar con esquemas de producción diferentes. Mientras que unas fincan su productividad y calidad en un uso intensivo de la fuerza de trabajo, sin innovar o incorporar nueva tecnología, otras introducen tecnología computarizada (Hernández, 2003). En cuanto a la organización del trabajo, ésta se caracteriza por tener estructuras organizacionales complejas al contar con departamentos especiales para la supervisión, control y mantenimiento. Lo que nos muestra una clara división del trabajo al estilo taylorista, que implica un alto control del proceso por parte de la gerencia, una rigidez en las actividades y puestos, una rutinización de las tareas, una ausencia de participación de los trabajadores en la planeación y solución de problemas y en la aplicación de métodos de tiempos y movimientos en general, Esta práctica toma cuerpo, sobre todo, en la mediana empresa (Alemán, Hernández y Gutiérrez, 1996)

Se puede decir, que el auge y el crecimiento sostenido de la Industria en Aguascalientes se debe a dos factores importantes: las relaciones laborales y la fuerza de trabajo (Alemán, Hernández y Gutiérrez, 1996). En el primer aspecto las relaciones laborales son flexibles de

inicio, debido a que las empresas pueden usar sin restricciones la fuerza de trabajo en el ingreso, promoción, en el número de obreros empleados, movilidad interna y reajuste de personal, entre otras (Hernández y Gutiérrez, 1999). Esta característica no se debe sólo a zona industrial, sino que forma parte de una cultura obrera y patronal en que las condiciones de trabajo son impuestas unilateralmente por los empresarios y están avaladas por el sindicalismo local, que no ofrece resistencia a estas políticas. Por otro lado, los trabajadores no tienen la posibilidad de involucrarse en las toma de decisiones en la mejora de los productos.

La política lanzada por el gobierno a nivel nacional a mediados de los años noventa de promover “una nueva cultura laboral”, tenía como objetivo la elevación de la productividad, el mejoramiento de las remuneraciones y la capacitación constante de los trabajadores. Esto implicaba para las empresas que se sumaban a dicho proyecto contar con una nueva concepción de la organización de trabajo, introducir nueva tecnología e involucrar más a los trabajadores con un nuevo sentido de responsabilidad; el pago por productividad mejorarían los niveles de calidad y competitividad como resultado del mejoramiento de los procesos productivos, de la mejora de las condiciones laborales y de la vida de los trabajadores. Dentro de esta perspectiva e inmersa en el contexto arriba señalado(falta de una cultura laboral industrial por parte de la fuerza de trabajo, bajos salarios, nula participación de los sindicatos en la vida productiva y empresas en proceso de reestructuración) es que se ubica la empresa Seald Power, si bien responde a una estrategia propia de la empresa, donde la calidad y la productividad se vuelven los elementos sobre los cuales fincan en gran medida su éxito y permanencia en el mercado, no se puede ver deslindada de la coyuntura que representó esta política gubernamental de ver a la productividad como la salida a los problemas de competitividad, calidad y mejoras salariales.

Características de la empresa Seald Power

Antecedentes

Seald Power Mexicana manufactura anillos de pistón para la industria automotriz, pertenece al grupo ConduMex, y éste a su vez al grupo Carso. Inició operaciones en 1958 como distribuidora de anillos importados (Seald Power Corporation), y no es hasta 1964

que se estableció en México. En 1981 el 60% de las acciones fueron compradas por la empresa Condumex. Dos aspectos influyeron en la venta de las acciones, la ley de inversiones extranjeras y los problemas que la empresa tenía con el sindicato. Esto motivó a que la gerencia decidiera que la matriz saliera de la ciudad de México y se trasladara a la ciudad de Aguascalientes, convirtiéndose en Seald Power Mexicana con una sucursal en el estado de México. El clima laboral de la entidad (inexistencia de huelgas por 40 años, la afiliación automática de los trabajadores a la CTM y/o la tolerancia de la inexistencia de sindicatos en las empresas), junto con la política industrial del gobernador Rodolfo Landeros de conceder facilidades para la instalación de nuevas compañías generó un clima de “paz laboral” favorable para que Seald Power decidiera instalarse en Aguascalientes. Sin embargo, el conflicto con el sindicato se incrementó dado que la titularidad de las relaciones laborales pertenecía a una organización independiente afiliada al Frente Auténtico de Trabajadores (FAT), aspecto que se contraponía con la política de la localidad en el sentido de la incorporación automática de los trabajadores a la CTM, y que de hecho la empresa había asumido como elemento favorable para su política laboral. En 1986 la empresa decide ubicar la planta a Aguascalientes, lo que implicaba trasladar las máquinas, esto no podía ser posible sin la venia del sindicato, por lo que decide negociar. El acercamiento de la empresa con el sindicato se dio, por un lado, como resultado del cambio de administración, que a su vez respondió a la participación de capital nacional vía la empresa Condumex, y, por otro lado, en el marco de una política de integración a los planes de extensión de la empresa. La empresa apoyaría la titularidad del FAT en las relaciones laborales siempre y cuando se hiciera a través de una demanda ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo. En el recuento, el FAT gana con el 99.9% de los votos, en 1990 reemplaza a la CTM local con quien había empezado a trabajar antes del traslado de la maquinaria. Esto marcaría y definiría las relaciones laborales basadas en una amplia comunicación de los planes del futuro de la empresa y un sentido de participación y respaldo del sindicato al visualizar un “beneficio a futuro” (Aleman, 1997)

Características actuales de la empresa

Seald Power Mexicana pertenece a la rama automotriz, su principal producto es la manufactura de anillos de pistón. El capital es 41% norteamericano y 51% mexicano

(Conдумex). Su mercado abarca tanto el nacional como internacional: USA, Sudamérica, Norte de África y países del Medio Oriente. Cotiza en la Bolsa de Valores. El número de operarios es de 402 y 115 de confianza. La producción es muy diversificada, realizan hasta 1400 diferentes tipos de anillos para producción de vehículos y refacciones. Sus principales clientes son GM, Volkswagen, Nissan, Chrysler, Ford. La tecnología es de punta, es manufactura flexible y se trabaja en células flexibles. La organización del trabajo es altamente formalizada, lo que no impide el contar con un trabajador polivalente y calificado.

Crisis y reestructuración de la empresa

Las presiones estructurales de la empresa que la llevaron a plantear el esquema de incentivos las podemos ubicar tanto en factores de competitividad del producto, de mercado de trabajo y de conflicto con el sindicato.

Seald power puede producir una variedad entre 1200 y 1400 tipos de anillos de pistón. El mercado al que orienta la producción es dual, el 50% es de exportación, y lo surte de anillos para pistón de vehículos nuevos, el resto se dirige al mercado interno, al que provee de anillos de refacción. Es proveedor de las principales marcas automotrices (GM, Volkswagen, Nissan, Chrysler, Ford) lo que implica producir con estándares de calidad muy variables, no sólo por el producto sino por los diversos destinatarios. La empresa experimentó en la década de los noventa la misma presión que la industria automotriz mexicana, la necesidad de flexibilidad del producto en cuanto volumen, calidad y variedad en el mercado, sin embargo, la compañía no pudo responder a esas exigencias del mercado, no entregaba oportunamente a las armadoras de automóviles el producto, además de no contar con la calidad requerida. La industria automotriz exige entregas secuenciales y justo a tiempo, por lo que la calidad y entrega oportuna se vuelven exigencias del mercado. El segundo problema tiene que ver con el mercado de trabajo, de acuerdo con la gerencia esta problemática se generó a partir de su establecimiento en una zona con un proceso reciente de industrialización que no contaba con el mercado de trabajo adecuado. En 1984 la población era de extracción rural o venía de pequeños pueblos vecinos donde no existía una cultura de trabajo industrial, la población económicamente activa era joven (16-25 años), con una escolaridad de primaria y sin experiencia laboral (1 o si acaso 2 años de experiencia en manufactura textil, no automotriz) (Aleman1997; Hernández, 1997). La

industria de Aguascalientes no ofrecía en ese periodo sistemas de capacitación novedosos o que hicieran referencia a nuevos procesos productivos, se limitaba a cumplir con lo que exigía la Ley Federal del Trabajo. Se aprovechaba la fuerza de trabajo no calificada y con baja remuneración. El perfil obrero de Aguascalientes de los ochenta a los noventa no presentaba el perfil de un obrero taylorista experimentado, debido a que las empresas locales eran tradicionales y pequeñas, con bajos niveles tecnológicos y poca formalización en el trabajo. Estas características se manifestaron en la empresa en problemas como la rotación voluntariamente del trabajador, ésta se ligaba a la temporada de la cosecha y al no estar acostumbrado a cumplir un horario y una rutina. Para principios de la década de los noventa, la rotación oscilaba entre el 7 y 10 % mensual. El tercer aspecto que hizo crisis fue el problema con el sindicato, el cual se resolvió hasta 1990 con el cambio y reconocimiento de la titularidad del FAT en las relaciones laborales, aspecto que se tradujo en una nueva relación laboral que cobró importancia en el proceso de reestructuración de la empresa

En síntesis el problema para la compañía se presentó así:

- a) Una aguda problemática de rotación de personal que implicó para la empresa altos costos de producción, debido a que la maquinaria que se implementó es altamente automatizada. La capacitación del obrero resulta muy costosa ya que se puede traducir en el tiempo inactivo de la maquina. Esto adquiere mayor relevancia frente a una exigencia de los clientes de entrega oportuna de productos
- b) Una fuerza de trabajo pre-taylorista no acostumbrada a altos niveles de automatización, con una experiencia en el campo y no en la industria (jefes, turnos, disciplinas, ordenes, normas, horarios) y una cultura gerencial tendiente a propiciar la baja remuneración. Lo que se traduce, desde el punto de vista de la gerencia, en una escasa cultura laboral industrial y en mucha indisciplina.
- c) Clientes que demandan no sólo la entrega a tiempo (JIT) sino con estándares de calidad diversos. Los trabajadores no entendían la importancia del JIT y el concepto de la calidad.
- d) La necesidad de involucrar al sindicato en una estrategia integral de largo alcance.

De acuerdo con Alemán (1997) el problema de la empresa se puede resumir en el siguiente punto: cómo obtener una mano de obra estable, flexible y calificada, que permita cumplir con el mercado del producto y optimizar los costos de la automatización de las células de producción

Dentro de las posibles estrategias se encontraba el incremento en los salarios como estímulo a la permanencia, pero esto tenía serias implicaciones a nivel corporativo, pues un alto salario es una nota discordante en los costos de mano de obra de otras empresas del Grupo. Además, políticamente no era conveniente debido a que las políticas laborales a nivel nacional y local marcan topes salariales, un aumento alteraba la política de baja remuneración que caracteriza a la industria del estado. Sin embargo, la gerencia reconocía que un punto importante para bajar los costos de producción era lograr la permanencia del trabajador. Ante la imposibilidad de un aumento directo al salario la empresa establece una serie de prestaciones que compensaban en algo el bajo salario, aunque para la localidad resultaban nuevas- pues en Aguascalientes la remuneración depende básicamente del salario, y en muy poco de las prestaciones- como era el comedor y un bono por antigüedad, que es diferente al pago por escalafón ciego (Hernández y Gutiérrez, 1999) El tipo de prestación que se estableció respondió a una fase intermedia de una estrategia de mayor alcance y que de acuerdo con la gerencia iba dirigida a generar en el trabajador un nuevo valor agregado a su capacidad de producir: la flexibilidad y la calificación, aspectos que al mismo tiempo solucionarían tres problemas principales que tenían que ver con la mano de obra, a saber:

- a) mejorar los salarios de la gente (es una de las empresas que pagan más bajos salarios en la localidad)
- b) retener a la mano de obra (en 1996 la rotación iba entre el 7 y el 10 % mensual)
- c) que los trabajadores tuvieran más habilidades y produjeran en células flexibles.

En este punto es que para la gerencia, la cooperación de los trabajadores y el sindicato se volvió el elemento central que permitió implementar una reestructuración integral a la empresa.

La estrategia de reestructuración productiva abarcó la modernización tecnológica, el cambio en organización del trabajo, cambio en las relaciones laborales y la flexibilidad

salarial, cambio del perfil sociodemográfico del trabajador, todo vinculado a establecer la estrategia de productividad.

Sindicato y la estrategia de productividad

En 1994 la empresa inició una reestructuración productiva integral que comprendió: introducción de tecnología de punta, cambio en la organización del trabajo y un nuevo perfil de trabajador más calificado, aunado todo a la inculcación de una nueva cultura laboral. La gerencia estaba consciente de que el éxito o fracaso de la misma dependería en gran proporción del apoyo y la participación de los trabajadores. La crisis de 1995 impactó a la empresa, para el Sindicato se tradujo en la posibilidad de realizar paros técnicos y reducir drásticamente la planta laboral. La empresa planteó al sindicato su plan estratégico que comprendió dos vertientes: aumentar las exportaciones (abarcando más mercado internacional) esto implicó implantar y mantener un sistema de calidad certificado en QS 9000 con base en el mejoramiento continuo, inculcar una cultura de reducción de costos, cultivar y fomentar el trabajo en equipo e impulsar a los proveedores a tener un sistema de calidad certificado dentro de los requerimientos de ISO y QS 9000 y dos, iniciar una estrategia de productividad que involucró tres tipos de incentivos: por productividad y calidad, por capacitación (SM) y por asistencia. De acuerdo al líder de ese momento el aceptar dicha propuesta fue más por temor a la pérdida de empleos que una negociación de la estrategia misma. Sin embargo, no quiere decir que no se llevó a cabo una consulta amplia entre los trabajadores sobre la implementación de un nuevo sistema de relaciones laborales. Si bien, quedó abierto a nuevas propuestas por los trabajadores, ésta nueva relación trastocó aspectos importantes de la vida laboral. Se inició una negociación del régimen de trabajo que implicó la negociación de la polivalencia y la productividad con calidad por un bono salarial. El tan sólo poner en la mesa discusión por parte del sindicato la estrategia de productividad implicó un aumento del 2% directo a salario para los trabajadores (Alemán, 1997, entrevista al líder sindical, octubre de 2005).

El sindicato es independiente con fuerza política y con amplia experiencia en la negociación colectiva, esto hizo posible una “negociación bilateral” es decir, participaron ambas instancias y llegaron a acuerdos, pero esto no quiere decir que los trabajadores

salieron ganados y mejoraron notablemente su situación, sino por el contrario, perdieron el bono de antigüedad (escalafón ciego) aspecto que ahora se vuelve central para lograr el bono de productividad y el de multihabilidades, así como para obtener la categoría más alta, ya que se requiere una antigüedad promedio de 4 años para poder acceder a esta. En otras palabras, el sindicato y los trabajadores aceptaron un aumento salarial a costa de una intensificación del trabajo, basado en una flexibilidad integral (del producto, de la tecnología, del proceso de trabajo y el salarial). El miedo al despido masivo y quizás el desconocimiento por parte de la dirigencia sindical de lo que implica una reestructuración productiva integral basada en la flexibilidad, los llevaron a la firma de un convenio de productividad donde la parte gananciosa sin duda fue la empresa. El que el sindicato sea independiente no garantiza una negociación donde de como resultado mejoras a las condiciones laborales para los trabajadores, al menos en este caso.

Como se dijo, el sindicato fue consultado en la reorganización de la empresa que implicó un cambio tecnológico que se tradujo en un cambio en la organización, un nuevo perfil sociodemográfico del trabajador, además apoyar la implementación de la estrategia de productividad que contempló: el Sistema de Administración de Personal Sindicalizado SAPAS, que engloba al Sistema de Multihabilidades (SM), el bono de productividad y el bono de asistencia.

Cambio Tecnológico

El cambio tecnológico en la empresa consistió en la implementación de células flexibles. Las células flexibles de fabricación conllevan una forma de organizar la producción, las máquinas se disponen en grupos, de forma que acompañan el flujo de las piezas como una organización funcional. Se cuenta con equipos computarizados que constituyen sistemas flexibles de manufacturas, que consisten en la formación no sólo de células basadas en máquinas de control numérico computarizadas, sino en la integración con el departamento de métodos y procesos, lo que permite el control a distancia a través de terminales de computación (CAM). El lay out (sistema de máquinas flexibles) busca reducir el tiempo de permanencia de las piezas en la empresa, esto lleva al concepto de producción adelgazada donde debe de operarse con cero inventarios y cero demora. Este tipo de tecnología también tiene la ventaja de producir piezas por analogía múltiple: forma, similitud y tiempo

de producción, lo que reduce significativamente los tiempos de desplazamiento y espera de las piezas (helad time) (Alemán, 1997)

Un obrero flexible realiza entregas secuenciales o de justo a tiempo a su próxima célula, evitando inventarios. Después de dar la vuelta en la célula flexible se distribuye al siguiente operario y así secuencialmente se entrega el producto al conjunto de la célula. Un lote que entra en una célula a las siete de la mañana a las nueve de la mañana ya se término de manufacturar, lo que evita inventarios. Los errores se pueden detectar en cualquiera de las secuencias y se corrige inmediatamente, esto significa que el desperdicio se puede cuantificar por el número de piezas sin calidad. Por otro lado, a cada célula le corresponde un color de acuerdo a la etapa del proceso, esto tiene la función de poder detectar en que célula y que trabajador llevó a cabo el error (entrevista a líder sindical, octubre, 2005).

Uno de los beneficios de trabajar con esta tecnología para la empresa es el reducir de manera importante el tiempo muerto (lead time) del producto, en 1995 se tardaba en salir 45 días frente a 25 días que dura ahora el proceso, es decir se erradico el tiempo muerto en un 50%.

Nuevo perfil sociodemográfico del trabajador: Contratación y Capacitación

La compañía realizó estudios sobre cuáles son las características que deben de tener los trabajadores para que respondan a sus necesidades, con base a esto diseñó el perfil sociodemográfico de la planta productiva, el trabajador operativo debe ser de base (contrato permanente) y contar con los siguientes atributos: ser mayor de 22 años, con un nivel educativo de secundaria o carrera técnica como mínimo, estar casado y no contar con experiencia laboral, y preferentemente venir del campo, además, debe de aprobar un examen de aritmética básica. La fuerza de trabajo de la empresa cumple con estas características logrando que el 70% de su población trabajadora sea originaria del municipio de Pabellón Arteaga en Aguascalientes

La capacitación de nuevo ingreso inicia con un curso de inducción de tres días que consiste en: conocimiento de la filosofía de la empresa, Seguridad Industrial, información sobre el Contrato Colectivo (derechos y obligaciones), conocimiento del sistema de calidad QS 9000, del proceso y la materia prima. Se le informa sobre la manera como opera el Control Estadístico del Proceso, hoja viajera, reporte del control del piso: SAPS, hi (hoja de instrucción) HR (hoja de ruta) y después entran a piso donde se adiestran empezando por

las funciones más simples y asistido por trabajadores de la planta. Cada proceso de capacitación implica más exigencia en cuanto a la forma de obtenerla, y esta ligada a la categoría que aspira. Para calificar como entrenador que es la categoría más alta, el operario pasa por dos tipos de capacitación: en aula y en la planta, en el primero debe de acudir a una escuela técnica (CONASEP, Cebéis) y pasar el curso que tiene una duración de 6 meses, posteriormente demostrar en planta lo que aprendió, esto lleva otros 3 meses. Una vez adquirida la categoría continúa el proceso de calificación para obtener ahora el bono por multihabilidades correspondiente a esa nueva categoría, en total el operador tarda 4 años en acceder a ser entrenador, además de estar sujeto a que haya una vacante (entrevista al líder sindical, octubre de 2005) El obrero sigue una rutina de cambio constante de máquina, de nuevas metas de producción, de variedad de producto, así como de ritmos de producción, de reuniones en la línea de trabajo.

Estrategia de productividad El Sistema de Multihabilidades, (SM), el Bono por Productividad y el bono de asistencia

Bono del Sistema de Multihabilidades (SM): Metas y Objetivos

El objetivo del sistema de multihabilidades es el de mejorar la remuneración de los trabajadores, condicionando el incremento salarial a la adquisición de una mayor calificación y productividad. Esto llevó a conformar un perfil laboral de obrero flexible que conoce las máquinas de la célula, las trabaja con mayor habilidad y productividad

Tanto la medición de la productividad como de la eficiencia de un trabajador en la célula es realizada por asesores especiales. Se obtiene un tabulador que asocia las categorías laborales con niveles de habilidades (SAPS) El trabajador tiene un salario base de acuerdo a su categoría laboral, pero su incremento responde a dos aspectos, al aumento que se hace de acuerdo a los salarios mínimos establecidos por la LFT y el que obtiene por certificar su habilidad en el trabajo que realiza, es decir, su incremento salarial ya no depende de la antigüedad, ni de una promoción común. El SM trajo como consecuencia la eliminación del escalafón ciego y una flexibilidad para usar la fuerza de trabajo de acuerdo a las necesidades de producción.

Habría que recalcar que el bono por antigüedad fue abolido por la empresa, sin embargo puede considerarse más como una pérdida que como ganancia importante para los trabajadores. El nuevo sistema impuesto requiere de la antigüedad para lograr escalar niveles SAPS, dado que el tiempo que se lleva en escalar un nivel es por lo menos de 6 a 9 meses, lo que indica que para llegar al nivel AAA, que es el más alto dentro de la categoría de obrero, se requiere mínimo de 2 a 3 años, en otras palabras ahora el trabajador tiene que hacer antigüedad para obtener un bono que requiere de una intensificación del trabajo mayor, mientras que anteriormente bastaba únicamente con asistir al trabajo

El SM es una forma de organizar la producción para desarrollar un obrero polivalente. Se buscó romper con el trabajo rutinario, monótono y unifuncional del obrero y abandonar la concepción rígida del puesto de trabajo. La diferencia de esta concepción SM con respecto al concepto de polivalencia es que no basta la calificación de una determinada función u operación, sino que además el trabajo debe de hacerse con cierta intensidad y calidad, previamente medidos, son estos dos últimos elementos los que son recompensados (Alemán, 1999, Hernández, 2005).

La cantidad y volumen de las tareas se centran en el trabajador de manera individual y no son definitivas, sino que se le van agregando nuevas actividades, lo que significa una mayor intensificación de la fuerza de trabajo calificado. Este proceso incrementa la flexibilidad del trabajador adquiriendo individualmente nuevos conocimientos y destreza como es el dar mantenimiento a la máquina y la supervisión del proceso. El nuevo concepto de SAPS ligado a la flexibilidad y al puesto en la célula conlleva que todo obrero debe hacer labor de mantenimiento básico, limpieza del lugar del trabajo, supervisión de los estándares de calidad con conocimiento del control estadístico del proceso, observación de gráficas de aceptación o rechazo de piezas, entrega de reportes de control con base a hojas viajeras y otros reportes que requieren conocimiento de matemáticas básicas, estadística y lectura de gráficas y diagramas. Recientemente se incluyó la actividad de limpieza y lubricación de la máquina (Entrevista al líder sindical, octubre, 2005). Los grupos autodenominados de autocontrol programan la máquina, hacen mantenimiento preventivo y reajustan el ritmo de acuerdo a las necesidades de la producción. Anteriormente cuando había un problema que requería de parar la máquina se le llamaba al supervisor y ejecutaba la acción, ahora son los

propios trabajadores quienes determinan cuando y cuanto tiempo parar la máquina (Entrevista a líder sindical, 2005).

La flexibilidad (movilidad interna) esta delimitada a la célula, es decir el trabajador se puede mover dentro del área productiva específica de la célula pero no de manera intercélular, lo que indica una flexibilidad limitada y formalizada. En síntesis la polivalencia del obrero es desarrollada por la empresa con el concepto de multihabilades el cual tiene los siguientes componentes:

- a) conocimiento y manejo de más de dos máquinas
- b) operación de la máquina con tiempos estándar de producción
- c) vigilancia de la calidad

En razón de estos componentes se obtienen los siguientes niveles y salarios SAPS

Cuadro No. I. Categoría, salario y Bono SAPS (pesos por semana)

CATEGORÍA	Salario Base.	Bono SAPS	Salario +Bono	
“ NI ”	83.64	13.90	97.3	
“ AI ”	97.50	11.14	108.68	
“ AAI ”	108.68	14.48	123.16	
“A2 “	123.16	14.52	137.68	
“AA2”	137.68	14.45	152.13	
“AAA	152.13	21.75	173.88	
“ E”	173. 89	21.78	195.67	
“ EU”	195.67	21.68	217.35	
“ EUE	217.35	21.68	238.68	

Contrato Colectivo y Reglamento Interior de Trabajo, 2004-2006. Seald Power. Planta Aguascalientes

NI es el más bajo nivel, su trabajo consiste en abastecer al operario calificado lo que requiere para la producción y para el mantenimiento preventivo.

El nivel AI hasta A2: son los operadores e inspeccionan la producción, en este nivel se encuentra el 20% del total de personal de producción

AA2 y AAA son operadores, inspeccionan, ajustan la maquina en nuevas especificaciones, en un 90% del tiempo estándar, el 70% del personal de producción se encuentra en este nivel

E: trabajadores con autocontrol del proceso, se encuentra el 3% del personal

EU y EUE: Son entrenadores y representan el 7% del personal.

Como puede observarse en el cuadro No.1. A cada categoría laboral le corresponde un nivel SAPS, que viene a ser la certificación de multihabilidades, el trabajador de esta manera puede obtener un bono que equivale a casi un día de trabajo, siempre y cuando cumpla con los siguientes porcentajes estimados de eficiencia:

- Eficiencia estándar 90%
- Eficiencia real de operación 65%
- Eficiencia de ajuste de maquinaria 75%

Proceso de Certificación

Para certificarse un obrero en un nivel SAPS pasa por una evaluación trimestral, de acuerdo a una matriz de habilidades se determinan los puntajes de habilidad del operador. La hoja de habilidades es un medio para evaluar a los candidatos. Esta certificación no tiene carácter definitivo, el trabajador debe someterse a procesos de recertificación, con la finalidad de que el desempeño no decaiga frente a los requerimientos de volumen, tiempo y ahorro de materia prima. Otra característica del sistema multihabilidades es la desertificación cuando este no cumple con los diferentes estándares de productividad. El comité que acredita o desacredita esta compuesto por el supervisor, el gerente de relaciones industriales y un miembro del sindicato. Si el trabajador no logra recertificarse es despedido, pues no garantiza a la empresa los estándares de productividad y calidad necesarios para seguir laborando en esta. El papel del sindicato es el de poner sobre aviso al trabajador de que va a ser desertificado y que debe de mejorar su nivel de productividad.

Con el proceso de certificación y desertificación de habilidades la empresa regula los costos de calificación de la fuerza de trabajo, pues sólo paga el bono a quien logra producir de manera eficiente, pero además se vuelve el elemento que regula la intensificación del trabajo con calidad, al dejar de pagarse cuando esta baja.

La desertificación y el no pago del bono de productividad, así como el de asistencia no contravienen lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo (LFT) debido a que no se reduce el salario base, sino el bono por productividad es un pago condicionado al desempeño. Pero por otro lado, es tan bajo el salario que todos buscan obtener la certificación, elemento que permite la operatividad de la estrategia de productividad, es decir, si la empresa pagara

altos salarios, es muy probable que no se implementara este sistema de bono. Hay que anotar que este sistema SAPS y el convenio por productividad no forman parte del Contrato Colectivo de la empresa, ni esta contemplado tampoco en el Reglamento Interno, es un acuerdo que se negocia y firma a voluntad expresa de la empresa y el sindicato, por lo que su carácter de permanencia depende de la disponibilidad de la empresa y la aceptación del sindicato. Sin embargo, se negocian cada dos años y forma parte de las negociaciones del Contrato Colectivo de Trabajo.

Bono de Productividad y mejora salarial ligado al desempeño del trabajador

Como ya se menciono la firma del convenio de productividad respondió en sus inicios a la necesidad de un proceso de reestructuración integral y como salida a la crisis de 1995. Con este convenio se buscó formalizar la calidad del trabajo con incentivos económicos, dos elementos conforman el núcleo sobre el cual se mide el desempeño del trabajador: a) la calidad en la relación entre volumen y tiempo de producción estimado y, b) la productividad entendida como la reducción del nivel de desperdicios. Ligado a estos dos aspectos y como parte complementaria para que se pueda cumplir con los mínimos de eficiencia de acuerdo a la empresa, la asistencia del operador a su trabajo se vuelve otro elemento a evaluar, es decir la asistencia formar parte del convenio de productividad, si se falta más de 4 veces al trabajo en 6 meses, no se tiene derecho al bono de productividad. De acuerdo al gerente de relaciones industriales (entrevista, octubre de 2005), un trabajador entre más experiencia y capacitación tenga va a producir mejor, con mayor calidad y ésta se logra con la permanencia en la empresa.

Los requisitos para obtener el bono de productividad han ido en aumento, para 1996 sólo se tomaba en cuenta como indicador el % de reducción de desperdicio que se otorgaba en una escala de 3 al 7% de salario base, lo que representaba el 3 o 4% del salario. De acuerdo al convenio de productividad este incremento indicaba que había desperdicios de materia prima entre 2.5 y 3% por parte de los trabajadores en una escala de 3 a 1%, dónde la máxima recompensa se obtiene cuando el desperdicio es de 1% y representaba un incremento salarial del 7%, a esto se sumaba el bono de 3% por asistencia (Aleman, 1997). Actualmente son más los requisitos para llevarse el bono de productividad y este sólo ha aumentado en su monto al 12%, aunque se ha ampliado ahora a todos los procesos

productivos. Los indicadores para la medición de productividad y la forma de control en el 2005-2006 aumenta a 6, introduciendo un nuevo elemento a medir el rechazo del cliente al producto atribuyendo la responsabilidad al trabajador:

Indicadores de la medición de productividad y forma de control

- 1 El desperdicio en porcentajes
- 2 Cumplimiento de gama y volumen
- 3 Rechazos internos (retrabajos) para las áreas productivas
- 4 Porcentajes de rechazos internos para calidad
- 5 Cantidad de Reclamaciones de los clientes
- 6 La asistencia a sus labores de cada persona

Fuente: Convenio de Productividad 2005-2006. Cláusula tercera 2do, p. 2

La empresa maneja márgenes de eficiencia mediante una relación de un porcentaje cercano a un estándar. Son tres funciones estándar y el máximo que se puede obtener es el 12% por bono en productividad sobre salario base, La restricción al pago del bono por productividad queda sujeto a que se cumplan los mínimos de desempeño:

Funciones estándar, desempeño esperado y porcentaje de bono a obtener

- De volumen y gama (el cumplimiento debe de ser de 80.1 a 90%; el bono máximo a obtener es de 3% sobre salario base)
- De rechazo (máximo de rechazos 3.5 %; el bono máximo a obtener es de 2 % sobre salario base)
- Desperdicio (máximo porcentaje de desperdicio aceptado 2.5%; el bono máximo a obtener es 7% sobre salario base)

Para obtener el bono en las áreas de producción el monto final será el que se obtenga por:

- a).- La reducción del desperdicio
- b).- Por el cumplimiento que logren en la gama y el volumen
- c).- Por la reducción de rechazos internos (retrabajos)
- d).- Para el caso de existir reclamos de clientes, el bono total del área donde se haya

generado el reclamo, será reducido en 2.5pp

Para las siguientes áreas el bono se basa en los siguientes requisitos:

Área de Superduty: el monto del bono será el obtenido solamente por la reducción del desperdicio

Área de Servicio: el bono total será: el 55% del promedio de los porcentajes de bono ganados que obtengan las áreas de producción de gasolina, además del 15% de los porcentajes de bonos que logren las áreas de Expansores, segmentos y Superduty

Área de Calidad: la obtención del bono estará sujeta en primera instancia a no tener rechazos de clientes, ni de equipo original, ni de mercado de repuesto atribuibles a dichas áreas, además de mantener en algún nivel de la tabla el % de rechazos internos, por lo que el bono que se logre será el especificado en la misma.

Comparación de convenios de productividad 2005-2006. Seald Power. Planta Aguascalientes

Salario y productividad

La forma de trabajar y organizar el trabajo permite evaluar la productividad de acuerdo a ciertas características individuales combinadas con labores en grupo, ya que el sistema lay out permite definir las responsabilidades individuales de un obrero en un grupo de máquinas y al mismo tiempo evaluar el rendimiento de la célula en su conjunto. La implementación del control estadístico del proceso, el manejo de estándares de calidad, la cuantificación del desperdicio, rechazo y gama por el número de piezas constituye el concepto de calidad para fines de remuneración.

El 90% de los trabajadores obtienen el bono de productividad, lo que nos habla de una forma de trabajo constituida y legitimada. Sin embargo, el promedio de bono por productividad que suelen alcanzar los trabajadores es del 8%, nunca se ha obtenido el máximo porcentaje que es de 12%. Al analizar las remuneraciones totales de un trabajador con la categoría más alta y la máxima categoría que es la de entrenador, se obtienen los siguientes datos. De acuerdo al mes de octubre del 2005, un trabajador de categoría AAA (el operador tiene autocontrol de la producción, no necesita al supervisor de calidad) el bono recibido fue de 6.54 % sobre salario base, que equivale a obtener extra a la semana \$ 63.03 representando el 5.59% sobre salario base. A esto hay que sumarle el bono de la certificación que es de \$101.22. Sumados los dos bonos viene a representar el 11.8 % del salario base. Un entrenador que es el que tiene el salario más alto recibe por certificación

\$151.76, equivale al 7.3% del total de las remuneraciones y por bono de productividad \$89.58 que equivale al 4.36%. El trabajador recibe más por certificarse que por el bono de productividad. El salario se basa en dos y medio salarios mínimos, este se incrementa de acuerdo al SAPS, con el bono de productividad y el de asistencia. En promedio el monto total de remuneración que percibe un trabajador libre de impuestos y en una categoría AAA es alrededor de \$ 3, 500 mensuales. Es decir, muy poco en relación a la intensificación del trabajo al que es sometido. Además, de que el bono viene a igualar lo que gana un obrero en una empresa que paga más en salario base. En otras palabras, el bono de productividad no mejora las condiciones de remuneración de los trabajadores y si genera una intensificación del trabajo.

Resultados de la Estrategia de Productividad y Calidad para la empresa.

1. Se logró establecer el sistema de capacitación ligada a la productividad y flexibilidad de la fuerza de trabajo que trajo los siguientes beneficios:
 - Se estableció el tabulador: Salario-habilidades-Productividad
 - Se redujo el lead time en 50%
 - Se obtuvieron varios premios por calidad
 - Se obtuvo la Certificación de la calidad QS 9000
 - Se redujo la rotación del personal de un 10% a un 1%
 - Se aumento la productividad en un 50%
 - Se redujo el desperdicio de materia prima de 17% a 7%

2. Cambio en la organización del trabajo: Organización de células flexibles
 - Nueva definición de puestos de trabajo: puesto ampliado y formalizado
 - Nueva división del trabajo: células flexibles
 - Un trabajador polivalente y flexible
 - Nueva forma y tipo de Capacitación: en calidad, verificación de mediciones y de material
 - Movilidad interna: intracélula

3. Un nuevo perfil obrero

- Tipo de Contratación: permanente
- Edad entre 25 y 30 años
- Casados
- Escolaridad mínima secundaria o carrera técnica
- Antigüedad entre 4 y 8 años
- Altamente capacitados en alta tecnología y control de la calidad
- Responsabilidad individualizada
- Disciplina laboral: Checan entrada y salida, respetan las áreas para fumar, portan el uniforme de la empresa

4. Una nueva forma de remuneración integrada a la calidad y productividad

- El salario base representa el 82% de las percepciones totales
- El Bono por productividad representa en promedio entre el 4 o 6% del salario base
- El Bono Multihabilidad (SAPS) representa en promedio el 7 u 8% del salario base
- El Bono por asistencia representan 18 días al semestre
- Otras prestaciones: vales de despensa 23.4%, 8 % en caja de ahorro y 45% en comedor.

5. Una nueva cultura laboral: un obrero disciplinado y comprometido con la productividad

Empero, se puede decir que para el trabajador la estrategia de productividad fue más pérdida que ganancia, tanto en el sentido remunerativo y de desgaste físico y mental, no así en cuanto a conocimientos y habilidades. Aunque para el líder sindical el contar con un ambiente de trabajo agradable se vuelve un elemento que da permanencia al trabajador, “ la empresa nos trata con un sentido humano, nos tienen café y refresco en el piso de la fabrica”.

Crisis del bono de productividad

Actualmente la empresa vuelve a estar en situación difícil que se manifiesta en pérdida de mercado y de competitividad, ya no en calidad, sino en costos. De acuerdo al gerente de relaciones industriales de la empresa (entrevista realizada en octubre de 2005), la competencia es China, que basa su competitividad en bajos costos y que contrario a lo que se dice, con productos de calidad; “los productos chinos se venden a precios que ni siquiera la materia prima tiene tal costo para Seald Power”. (Entrevista al gerente de relaciones industriales, octubre, 2005)

Pero por otro lado, y de acuerdo al líder sindical desde 1998 el bono por productividad del 12% no ha aumentado, sin embargo si ha habido una intensificación del trabajo. Ahora, los trabajadores por medio de una pantalla ubicada en la misma máquina controlan y verifican su estado, además de trabajar con lotes más pequeños que comprenden una mayor variedad de modelos de anillos. A partir del mes de noviembre se incluye una nueva actividad al trabajador, ahora el operario tendrá que lubricar y limpiar su máquina; trabajo que era realizado por los obreros de la más baja categoría y que viene a ser el llamado mantenimiento preventivo. Este proceso se va a realizar entre el cambio de un modelo de anillo por otro. El tiempo estimado por la empresa para realizar esta nueva actividad es de 15 minutos, para los trabajadores implica dedicarle más 25 minutos. El problema generado por esta nueva rutina se traduce en tres aspectos: uno de orden técnico y de planificación que corresponde al departamento de diseño resolverlo, que es el de cómo lograr abastecer al trabajador de lo necesario para la limpieza y lubricación de la máquina, sin que se tenga que mover el operario de su puesto de trabajo. Sin embargo, los otros dos problemas repercuten en el trabajador, por un lado, no se aumenta el salario ni el monto del bono, y por otro lado, si implica una mayor intensificación del trabajo. El proceso de mantenimiento preventivo es una actividad extra, que debe de cumplir con los requisitos de calidad, lo que se traduce también en inversión de tiempo por parte del trabajador no cuantificable para obtener más bono y si por el contrario demeritorio, en el sentido de que el trabajador va a bajar su productividad, al no alcanzar el número de piezas que debe de producir en el tiempo establecido, aspecto que se va a ver reflejado en su bono de productividad. Por otro lado, este proyecto de intensificación del trabajo se convirtió en problema político, la gerencia sólo informó de sus planes al sindicato e intentó implementarlo, aspecto que contradice la política de negociación bilateral que ha mantenido

con el sindicato desde su instalación en Aguascalientes, y que sin duda fue el factor que hizo posible el éxito de la estrategia. El enfrentamiento entre ambas partes (sindicato-empresa), llevó a un proceso de negociación donde el sindicato logró el acuerdo de condicionar la operación de limpieza y lubricación a un periodo de prueba, en caso de que bajara la productividad de los trabajadores y con esto se perdiera el bono por productividad, la compañía se comprometía a otorgarlo estableciendo un promedio anual, de acuerdo al bono más alto obtenido.

Sin embargo, no son los únicos problemas a los que se enfrenta la empresa, ha habido un aumento en la desertificación y una baja en la productividad, es decir no se alcanzan los estándares de productividad y calidad, lo que muestra un agotamiento del modelo. Para el líder sindical es el resultado del bajo salario y la intensificación del trabajo. Aspectos que se vuelven una contradicción para los trabajadores, pues para ellos el bono de productividad significa más la posibilidad de aumentar su salario que el aumento dado al salario mínimo base. El 90% de los trabajadores están certificados, la categoría más alta a la que pueden aspirar es la AAA, en la cual se encuentra el 80 % de los trabajadores y después de ahí como dice el propio líder sindical “ya no hay más para donde subir”. El trabajador ha adquirido la responsabilidad en el puesto de “trabajo ampliado” de la mayor parte del proceso (producción, mantenimiento, calidad y supervisión), por estas actividades lo más que ha llegado a percibir de monto por el bono de productividad es el 8% sobre salario base, el trabajo lo realiza en células flexibles de alta tecnología, se encuentra en una capacitación constante. Para la empresa el modelo de productividad es cosa de sobrevivencia, pero también pareciera que un modelo basado en la intensificación del trabajo-base de este modelo- parece haber llegado a su límite

Con lo anterior podemos afirmar que la estrategia de Seald Power Mexicana se ha sustentado fundamental en el uso irrestricto de la fuerza de trabajo, de un obrero que no logra aun a través de la participación de un sindicato democrático enfrentar de manera favorable las políticas laborales y salariales reguladas por el gobierno, ya que finalmente son acatadas por los sindicatos y los trabajadores bajo la consigna de que más vale poco que nada.

Sin embargo, creemos que todo modelo tiene una fase de agotamiento y que los trabajadores, dadas sus condiciones salariales y la intensificación del trabajo, no van a

poder resistir más esta dinámica. Estamos de acuerdo con De la Garza, de que se deben de contemplar nuevas propuestas, pues al parecer, el que se contemple un trabajador más calificado, más participativo, más productivo y “mejor remunerado” no basta para ser competitivo y mantenerse en el mercado, al menos frente a una economía como la declina. Para el gerente de relaciones industriales el bono es el resultado de los beneficios que genera el propio modelo de productividad, es el ahorro generado en la producción, “el problema es que las personas no ayudan al pensar que es obligatorio”. Queda claro que la productividad no depende sólo del trabajador, ni de la máquina, sino además de la organización flexible de la producción y todo lo que esto implica, de las políticas que establezca la empresa (ergonómicas, de tecnología etc.), pero también queda claro, que la reducción de costos no puede descansar solamente en la intensificación del trabajo.

Bibliografía

Alemán Ramiro, Hernández Marcela, Gutiérrez Daniel (1996), La heterogeneidad productiva de la industria en Aguascalientes, UAA/Fomes, México

Alemán Ramiro (1997) Estrategias de modernización en la industria de auto partes de Aguascalientes. Estudio de caso: Seald Power y Fomasa. Tesis para obtener el grado de Maestría. UAA

Hernández Romo Marcela A (1998) Estrategias empresariales y reestructuración productiva en seis empresas en Aguascalientes en “ Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo (Coord) De la Garza Enrique, Friedrich Ebert Stiftung, México

Hernández Romo Marcela y Gutiérrez D (1999) Relaciones Laborales y contratos Colectivos en Aguascalientes en Cambios en las relaciones laborales (Coords) De la Garza Enrique, Bouzas J. Alfonso, UAM/UNAM, México

Hernández Romo Marcela a (2003) Subjetividad y Cultura en la toma de decisiones empresariales. Tres estudios de caso en Aguascalientes. PYV/UAA, México

Entrevistas

Líder Sindical de Seald Power Aguascalientes, octubre de 2005

Representante del sindicato en el área de Educación, octubre de 2005

Gerente de Relaciones Industriales de Seald Power Mexicana, Aguascalientes. Octubre de 2005-12-04

Capítulo VIII: Los bonos de productividad en Telmex

Enrique de la Garza Toledo

Con la privatización de Telmex en 1990 se abrió el último período del STRM que probablemente se haya cerrado con las elecciones presidenciales del año 2000, en las que el PRI perdió la Presidencia de la República. Este período está caracterizado por la institucionalización de la intervención del sindicato en la Modernización de la empresa, específicamente en la productividad. En 1990 se modifica nuevamente el Contrato Colectivo de Trabajo, con algunas ganancias en bilateralidad para el Sindicato, que no repusieron estrictamente las pérdidas de la revisión de 1989. Sin embargo en ese año se iniciaron los Convenios de Productividad y la política de estímulos, que ha sido en los noventa el eje central de la negociación colectiva (Dubb, 1992).

1. El proceso de privatización de Telmex

La privatización de Telmex fue parte de la nueva política gubernamental iniciada durante el gobierno de Miguel de la Madrid, intensificada en el de Salinas de Gortari y continuada con el de Ernesto Zedillo. En Septiembre de 1989 el presidente Salinas anunció la intención de privatizar Telmex, fijando como objetivos de esta privatización :

- mantener la rectoría estatal de las telecomunicaciones, en el sentido de considerarlas como concesiones a la iniciativa privada, con una serie de condiciones en el momento de la privatización y futuras a cumplir por la empresas que gozaran de la concesión.
- mejorar el servicio telefónico, a contemplar dentro de los títulos de concesión.
- expandir el servicio, también contenido dentro de las concesiones.
- realización de investigación y desarrollo por parte de las compañías concesionadas.
- mantener el control mayoritario a cargo de capitalistas nacionales.
- garantizar los derechos laborales de los trabajadores.

Aunque aparentemente la privatización de Telmex se derivaba de la consideración de que en 5 años era necesario invertir 10 000 millones de dólares para expandir y modernizar el servicio, el hecho es que al momento de la privatización se trataba de una empresa financieramente exitosa y que desde hacía 10 años había iniciado la ruta de la modernización tecnológica, organizacional y de las relaciones laborales y sindicales. En

1989, el año anterior a la privatización, Telmex había reportado el mayor aumento en utilidades y ventas de su historia; entre enero y julio de 1990, al momento de la privatización, las utilidades de Telmex crecieron en un 167.9%, al grado de ser la empresa más rentable a nivel mundial en la rama de las telecomunicaciones. En esta medida, sería difícil plantear que no era posible que Telmex, como empresa de propiedad mayoritaria del Estado, hubiera podido lograr financiamientos para crecer y modernizarse en los noventa (De la Garza, 1997).

Por otra parte, el gobierno antes de la privatización saneó a la empresa en aspectos fundamentales (Rodríguez Castañeda, 1995):

- 1). En 1990, durante los meses anteriores a la privatización el gobierno invirtió 55% más en esta empresa que en 1989.
- 2). Privatizada Telmex, el gobierno derogó el impuesto al consumo en servicios telefónicos, que contribuyó a que los ingresos de la empresa se elevaran en servicios locales en 68% y en larga distancia nacional en 100%. Al mismo tiempo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público creó el impuesto por prestación de servicios telefónicos, que constituyeron el 29% del total de los ingresos de Telmex. Este impuesto, pagado por supuesto por el usuario, Telmex lo pudo retener a partir de 1991 durante cinco años y acreditar como inversión en un 65% y deducirlo a su vez del impuesto sobre la renta.
- 3). Antes de la privatización una parte importante de la deuda externa de Telmex fue intercambiada por deuda pública.
- 4). Telecom de México, organismo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, vendió a Telmex antes de la privatización al red federal de microondas, así la empresa privatizada no dependería en transmisiones terrestres de los servicios del Estado.
- 5). El título de concesión le dio el monopolio a Telmex en la prestación de servicios telefónicos hasta 1996.
- 6). En los dos primeros años de privatizada, Telmex elevó las tarifas de telefonía básica en 150%, y dichas tarifas nunca han estado sujetas a los acuerdos de los pactos económicos, a diferencia de las de los servicios que presta el gobierno como la electricidad. Habría que puntualizar el establecimiento del llamado servicio medido, que no existía antes de la

privatización y que ha convertido al servicio local en la fuente mas importante de ingresos de Telmex en la década del noventa.

7). El título de concesión, como analizaremos al detalle, le permitió al grupo Carso de Carlos Slim el control de la empresa con la posesión inicial de solamente el 5.2% del total de las acciones. El grupo Carso pagó solamente por la empresa 442.8 millones de dólares frente a un valor de esta de 7 300 millones de dólares (el grupo Carson ha comprado posteriormente acciones hasta alcanzar el 26% en el año 2000). El establecimiento de tres tipos de acciones, Tipo A (individuales con derecho a voto) ; Tipo AA (propiedad de conglomerados con derecho a voto) y Tipo L (sin derecho a voto) en una distribución como la siguiente le permitió al grupo de Carlos Slim tener el control de la empresa poseyendo un mínimo de acciones (Vázquez, 1990b):

Cuadro No.1:Distribución de acciones de telmex propiedad del grupo Carso y asociados en 1990.

PROPIETARIOS	PORCENTAJES
Grupo Carso	5.2
France Cable	5.0
Sbuthwestern Bell	5.0
Otros socios de Carso	5.2
Total de Carso y Asociados	20.4

Fuente: De la Garza, E. (1997)

Cuadro No. 2:. Distribución total de acciones de Telmex en 1990

TIPO DE ACCIONES	PORCENTAJE
Tipo A (individuales con derecho a voto)	19.6%
Tipo AA (Carso y socios)	20.4%
Tipo L (sin derecho a voto)	60.0%
TOTAL	100.0%

Nota : el Sindicato de Telefonistas compró el 4.4% de las acciones de tipo L, con esto se quedó sin derecho a representante en el consejo de administración, posteriormente estas acciones fueron vendidas

8). Las relaciones laborales fueron modificadas al nivel de contrato colectivo en 1989, disminuyendo la injerencia del sindicato en la modernización de la empresa, eliminando todos los convenios departamentales, que eran como pequeños contratos por departamento que regulaban al detalle las relaciones laborales, estableciendo la polivalencia y movilidad de los trabajadores entre puestos.

Por ello no es extraño que la revista Business Week reportara que Telmex en 1990, recién privatizada, obtuvo utilidades por 1 100 millones de dólares.

El proceso de privatización implicó la estimación del gobierno de un valor accionario de Telmex de 7 300 millones de dólares, se trataba de una empresa en buenas condiciones financieras y en proceso avanzado de modernización.

La concesión otorgada al grupo Carso implicó la supervisión del Estado por medio de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, así como muchos compromisos de expansión y mejoría de la calidad de los servicios por parte de Telmex. Algunas de las mas importantes regulaciones y compromisos fueron los siguientes :

- 1). Por tres años en el Consejo de Administración de Telmex participaría un consejero de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).
- 2). Habría regulación estatal de los servicios básicos de telefonía ; entre 1991 y 1996 se ajustarían de acuerdo con la inflación ; de 1997 a 1999 habría un factor de ajuste por productividad ; de 1999 en adelante el ajuste sería de acuerdo con los costos.
- 3). Telmex debería de informar a la SCT su programa de expansión y calidad.
- 4). Se establecerían parámetros obligatorios de calidad del servicio.
- 5). Telmex se comprometía a expandir en 12% las líneas de servicios básicos en cuatro años, así como ofrecer servicios básicos en todas las poblaciones con mas de 5000 habitantes.

6). Entre 1991 y 1993 el número de líneas telefónicas debería aumentar de 2.5 millones a 7.5 millones ; la densidad telefónica debería pasara de 6.5 a 8.8 líneas por cada 100 habitantes y la red de fibra óptica se ampliaría a 13 500 kilómetros (Ortiz y García, 1992).

2. La nueva regulación de las telecomunicaciones

En 1990 se expidió un reglamento nuevo para las telecomunicaciones por parte del gobierno federal por el cual la Secretaría de Comunicaciones y Transportes sería la encargada de otorgar concesiones para las prestaciones de servicios de telecomunicaciones, manteniendo todavía en ese año el gobierno el monopolio de los servicios de satélites y las estaciones terrenas de microondas. Además se reservaba el Estado el derecho a aprobar tarifas de servicios y se preveía hasta 1996 la apertura a la competencia de la larga distancia. Sin duda que esta reglamentación tenía en mente cual sería el proceso de privatización, que pasaría primero por la constitución del Telmex en monopolio privado, dándole un período de gracia para modernizarse y consolidar sus finanzas hasta 1996, año en que otorgaron las primeras concesiones de larga distancia a otras compañías que iniciaron operaciones en 1997. Además, habría que tomar en cuenta la importancia en los ingresos de Telmex de los servicios locales que se abrirían a la competencia posteriormente, lo que proporcionó un período de gracia mayor a 1996 a esta empresa por parte del gobierno.

El 7 de Junio de 1995 se expidió la ley actual de telecomunicaciones que regula el uso del espectro radioeléctrico, las redes de telecomunicaciones y de satélite. Por esta ley el Estado se reserva la rectoría en telecomunicaciones y, por tanto, las compañías privadas que presten algunos de los servicios mencionados requieren de la concesión por parte del Estado. La Ley limita la participación de capital extranjero en estos servicios en un 49% de las acciones, excepto en telefonía celular. Los títulos de concesión establecen derechos y obligaciones de las empresas de telecomunicaciones, sin embargo se dice que el establecimiento de las tarifas ahora será libre con la sola obligación de informar a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Cuando se analizan los títulos de concesión otorgados recientemente, excepto el de Telmex, se observa un relajamiento en la definición

de metas precisas que las nuevas empresas tendrían que cumplir, reduciéndose a declaraciones muy generales de mejoría del servicio o de aumentar las inversiones. A partir de 1996 se otorgaron concesiones a otras compañías diferentes de Telmex para proporcionar servicios de larga distancia, éstas iniciaron operaciones en 1997 y en este año se iniciaron concesiones para servicios locales. Hasta ahora se han otorgado en larga distancia 11 concesiones iniciándose una gran batalla por el mercado entre éstas y Telmex.

Entre 1990 y 1996 Telmex como empresa privatizada ostentó el monopolio de la telefonía local y de larga distancia, excepto la celular, y recibió un trato preferente por el anterior gobierno mexicano. Las telecomunicaciones en México son ahora un terreno en disputa cada vez mas agrio, hay una feroz lucha por ganar clientes con campañas publicitarias cada vez mas agresivas y por las tarifas de interconexión, considerando que la red completa pertenece a Telmex y las otras compañías tienen que pagar por usarla, esta en juego el mercado de las telecomunicaciones, abierto apenas en 1996 en los servicios de Larga Distancia y en 1998 en los locales. El resultado ha sido que Telmex perdió en el primer año de apertura entre 30 y 35% de las líneas telefónicas, equivalentes a un 20% del tráfico total. Alestra se perfila como la segunda gran compañía en esta rama, con un 10% del mercado ganado en un año. Sin embargo, las compañías competidoras han tenido que hacer costosas campañas de publicidad y bajar sus tarifas con consecuencias negativas en sus ganancias. Por ejemplo Alestra perdió en 1997 trescientos sesenta millones de pesos, en los últimos años Telmex ha recuperado parte del mercado perdido y en el año 2000 retenía al 81.5% de los clientes. La disputa más reciente ha sido por las tarifas de interconexión que las otras compañías tienen que pagar a Telmex por el uso de sus redes. Este conflicto ha dado origen a demandas y contrademandas que en general se han resuelto en contra de Telmex, de 1996 a 1998 las tarifas de interconexión tuvieron que bajar de .058 a .0265 dólares por minuto y en el año 2000 se firmó un acuerdo entre Telmex y las principales compañías competidoras que fijaron la tarifa en 1.25 centavos de dólar por minuto.

Con la apertura de las telecomunicaciones ha aumentado el empleo en la rama, aunque Telmex represente en el 2000 alrededor del 86% de los trabajadores.

Cuadro No. 3: Personal total ocupado en telefonía en México

Año	Personal
1990	49 912
1991	49 488
1992	48 937
1993	48 771
1994	48 810
1995	40 016
1996	48 817
1997	53 210
1998	53 451
1999	55 236
2000	56 921

Fuente: Anexo estadístico del sexto informe de gobierno de E. Zedillo (2000)

En 1998 se abrió la telefonía local.

3. El desempeño financiero de Telmex después de la privatización

Telmex es una empresa muy exitosa que cotiza en la bolsa de Nueva York, además de ser líder entre las empresas de la Bolsa Mexicana de Valores. Sin embargo, el desempeño financiero de la compañía se ha visto afectado por las fluctuaciones de la economía mexicana, específicamente durante los años de 1995 y 1996 el país se sumió en una profunda crisis que deprimió el producto, el empleo y los ingresos de la población. Todo esto repercutió sobre las ventas de Telmex, pero no en niveles tan desastrosos como en la mayoría de las compañías. Así, la relación entre utilidades e ingresos totales cayó de 38.5% en 1992 a 29.4% en 1996, y solo se ha repuesto hasta el año de 1999, aunque la proporción de pasivo total a activo total mejoró de ser 28.9% en 1992 a 19.8% en 1996, situación muy diferente al resto de las grandes empresas en México que se vieron muy perjudicadas en sus pasivos externos a raíz de la gran devaluación de 1995.

Cuadro No. 4: Desempeño financiero de Telmex.

AÑO	Utilidad neta (%)	Pasivo total	Utilidad
	Ingresos totales	Activo Total	Acción
1992	38.52	28.91	1.69
1993	36.60	29.97	1.77
1994	26.9	26.58	1.45
1995	22.2	22.43	1.17
1996	21.9	19.8	1.27
1997	21.2	20.1	1.02
1998	20.9	19.5	1.16
1999	26.1	18.6	1.67

Fuente: Informes anuales de Telmex

El buen desempeño de Telmex en lo financiero se puede atribuir a dos factores principales : los aumentos de tarifas que han hecho recaer en el usuario de servicios locales el peso principal de los ingresos de Telmex a partir de la privatización y al aumento en la productividad de los trabajadores telefonistas. Las tarifas de Telmex son las más caras de los 28 países de la OCDE, 2 veces más que en los estados Unidos, 2.7 veces más que en Canadá, y las tarifas de interconexión hasta el año 2000 fueron las más altas del mundo (La Jornada, 26 de octubre de 1999). Como se ve en el Cuadro No. III-6, en 1990 la parte en los ingresos de Telmex de los servicios comunes locales dieron un salto positivo, de representar el 20.9% en 1989 a 32.3% en 1990, ese porcentaje aumentó hasta 1994 cuando alcanzó el 45.3% y aunque disminuyó en 1995 y en 1996 con la crisis económica que impactó la capacidad adquisitiva de la gente común, de cualquier manera se mantienen en el nivel más importante por tipo de ingreso, alcanzando un porcentaje superior al 50% a partir de 1997. En cambio, los ingresos por largas distancias nacionales e internacionales eran mayores cuando la empresa era del gobierno que actualmente y los servicios más

sofisticados que la conexión telefónica tradicional son todavía poco importantes hasta ahora. Es decir, el éxito de Telmex no se debe a los usuarios ricos o las grandes compañías, como fue la situación cuando era del Estado, sino a la gente común que hace llamadas locales en los centros urbanos. En 1997 como consecuencia de la apertura de la Larga Distancia a la competencia, a raíz de la cual Telmex perdió parte del mercado, las utilidades netas de la compañía se redujeron en -4.25% con respecto de 1996. Esta disminución se debió precisamente a la caída en los ingresos por servicios de Lada nacional e internacional (-20.9% y -32% respectivamente). En cambio los ingresos por servicios locales aumentaron en 32%, debido al incremento en las líneas telefónicas (4.8%), a un mayor tráfico local (11%) pero sobre todo al incremento de las tarifas locales.

Cuadro No. 5: Telmex, aumento nominal de las tarifas (%)

TIPO DE SERVICIO	1990	1991	1992	1993
Instalación	0.00	-16.0	30.0	9.9
Servicio local	74.0	20.0	17.0	20.6
LD nacional	360.0	32.0	17.0	6.85
LD internacional	85.0	11.4	8.0	6.2
Inflación	29.9	18.8	11.9	8.01

Fuente : Széky, G. y J. Del Palacio (1995) *Telmex : una empresa privada*. México : Planeta

Del cuadro anterior se puede apreciar cómo en 1990 en todos los servicios de Telmex, excepto instalación, el crecimiento de las tarifas fue superior a la inflación ; en 1991 sucedió de esta manera en servicios locales y LD nacional ; en 1992 se les agregó instalaciones ; en 1993, los servicios locales continuaron con crecimiento tarifario arriba de la inflación.

Cuadro No. III-8. Distribución de los ingresos de operación de Telmex (%)

AÑO	L.D Nacional	L.D Internacional	Local	Intercon exión	Otros
1987	29.6	54.0	14.7		1.8
1988	29.9	47.4	21.0		1.7
1989	33.5	42.9	20.9		2.7
1990	36.8	28.9	32.3		2.0
1991	38.0	2.38	36.0		2.2
1992	26.5	22.0	39.8		1.7
1993	33.7	19.7	42.8		3.8
1994	30.6	20.3	45.3		3.8
1995	27.5	26.8	42.2		3.5
1996	29.4	27.3	40.7		2.6
1997	25.1	18.9	50.4	1.1	4.5
1998	23.0	11.1	57.1	2.8	6.0
1999	22.5	12.0	53.2	5.3	7.0

Fuente: Informes anuales de Telmex

En cuanto a la productividad de los trabajadores, esta ha aumentado substancialmente a partir de 1990 a raíz de la extensión del cambio tecnológico y en las relaciones laborales, como se ve en el Cuadro No. III-8 y, como detallaremos mas adelante, a partir de la política de bonos por productividad pactada con el sindicato.

Cuadro No. 6: Productividad en Telmex

Año	Trabajadores 100líneas alámbricas	Llamadas de L.D. Trabajadores
1990	9.3	22.4
1991	8.2	25.8
1992	7.3	30.9
1993	6.4	34.5
1994	5.8	42.2
1995	5.6	47.0
1996	5.6	51.3
1997	5.1	
1998	4.9	
1999	4.5	
2000	4.0	
2001	3.7	
2002	3.3	
2003	3.0	
2004	2.7	

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales de Telmex

Cuadro No. 7: Otros indicadores de producción en Telmex

	1990	2004
Líneas telefónicas	5 352 824	17 172 278
Tráfico de larga distancia (millones de minutos)	4 375	16 700
Tráfico local (millones de llamadas)	8 950	26 782

Fuente: Informe anual de Telmex, 2005

4. El cambio en las relaciones laborales

En el curso de la última década, las relaciones laborales en Telmex se han transformado sustancialmente a partir de la modificación de cuatro elementos fundamentales. En primer lugar, destacan los cambios en el cuerpo del *contrato colectivo de trabajo* (CCT), en particular de aquéllas cláusulas que regulan los derechos del sindicato para intervenir y vigilar la gestión de los procesos productivos. En segundo lugar, la formación o consolidación de Comisiones Nacionales fuera de Contrato. En tercero, la negociación de diversos *acuerdos o convenios* abocados a la mejoría de los índices de productividad, calidad, eficiencia, capacitación profesional y remuneraciones al personal sindicalizado. En cuarto lugar, el diseño y puesta en marcha de una nueva estrategia de organización del trabajo sustentada en la formación de los llamados *grupos de análisis* (Espinosa, 1995), esto es, equipos de trabajo en los que participan tanto trabajadores sindicalizados como de confianza encargados de elaborar planes y métodos de mejoramiento de la productividad, así como de su evaluación y actualización. En lo que sigue describiremos los aspectos más relevantes de los tres espacios de negociación referidos.

A. Cambios en la contratación colectiva

En 1986, durante la revisión del CCT Telmex-STRM ya ocupaban ya un lugar en la mesa de discusiones los temas de la modernización productiva y la participación del sindicato en la misma. Es necesario apuntar que dicha negociación se desarrolló en una coyuntura nacional caracterizada por la precarización de la contratación colectiva en varios sectores (minería, aviación, siderurgia, entre otras), el franco deterioro de la capacidad de respuesta del grueso de las organizaciones sindicales y la erosión de las relaciones Estado-sindicatos que sustentaron el corporativismo de viejo cuño. En estas circunstancias, la experiencia de los telefonistas sobresale porque, al menos en 1986, tomaron la delantera a los afanes empresariales al hacer suyo el objetivo de una modernización productiva que preservara y actualizara los derechos contractuales (Mondragón, 1994).

Así, la representación sindical logró pactar la cláusula 193 del CCT que estableció el *principio de la bilateralidad* al momento de definir "las nuevas labores y otros aspectos que generen los proyectos de modernización, digitalización e implementación de nuevos

servicios", mediante el derecho del sindicato a ser informado de los planes respectivos de la gerencia. Asimismo, se estableció la formación de una comisión mixta paritaria (5x5) para el análisis del cambio tecnológico y sus implicaciones técnicas y operativas durante su implementación. Por otra parte, se estableció que los nuevos proyectos requerían previa negociación a nivel general y por departamentos. Por ello, en caso dado se revisarían los convenios de los departamentos afectados, reglamentándose bilateralmente las nuevas labores y condiciones de trabajo. Por lo demás, la empresa se comprometió con esta nueva cláusula a proporcionar la capacitación requerida, a no reducir el personal y asignar a trabajadores sindicalizados en las tareas de investigación y desarrollo del software correspondiente.

En lo sustancial, con la nueva cláusula el sindicato logró plasmar en el CCT una concepción de la productividad inédita en nuestro país -que va más allá del mero registro cuantitativo del valor agregado-, en la cual se sintetiza la acción conjunta del aumento cuantitativo de la producción, aunado al incremento en la calidad del servicio, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida, la capacitación productiva y el despliegue de las potencialidades de la nueva tecnología, todo ello en el marco de un sistema de relaciones laborales con fuerte dosis de bilateralidad.

La revisión contractual de 1986 parecía sentar las bases de una estrategia de modernización pactada. Sin embargo, en 1987, durante los trabajos de la VII Reunión de Planeación Corporativa de Telmex, la empresa esbozó la necesidad de un «cambio estructural» de diverso signo. Al respecto, Telmex reafirma sus objetivos de expansión, diversificación de los servicios y mejoría de la calidad, pero, por otra parte, sostuvo la necesidad de modificar las relaciones laborales mediante la supresión de los convenios departamentales. Con esta declaración, "la empresa apuntó con toda claridad hacia la supresión (...) o la redefinición de los límites de la bilateralidad respecto a las relaciones con el sindicato" (Ramírez, 2000)

Con esta declaración se inició pues el replanteamiento del alcance de la bilateralidad hasta entonces pactada. Telmex, también presentó en 1987 un diagnóstico de su situación interna, sus principales problemas operativos y propuestas de solución, bajo el título de Programa Intensivo para el Mejoramiento del Servicio (PIMES). En su primera versión, el PIMES fue acremente criticado por la representación sindical en tanto, según su punto de vista, hacía recaer la responsabilidad del deterioro del servicio en los trabajadores y su organización,

aunque también destacó problemas financieros globales y obsolescencias técnicas. No sólo el STRM subrayó la parcialidad del PIMES y diversos analistas coincidieron en que el diagnóstico de la empresa no evaluó con propiedad asuntos tales como los problemas derivados del excesivo contratismo, la actualización del equipo o la abultada plantilla de personal de confianza, entre otros. No obstante estas discrepancias, el PIMES representó un nuevo momento en el proceso de negociación de la modernización al reconocer formalmente la corresponsabilidad del sindicato en la mejoría del servicio.

En el marco de la polémica abierta por el diagnóstico del PIMES, alimentada por una abierta campaña de desprestigio del STRM que aludía a su responsabilidad en el deterioro del servicio, Telmex y el sindicato arribaron al llamado Convenio de Concertación en abril de 1989, en el cual se modificaron drásticamente algunos términos de CCT, no obstante que ese año no correspondía revisión contractual. Diversos autores convienen que el Convenio de Concertación se inscribió en un periodo de flexibilización de las relaciones laborales en México, y fue el antecedente directo de la privatización de Telmex (Vázquez, 1989). A más de 10 años de distancia de las modificaciones de 1989 del CCT del STRM, ya es por demás claro que se estas contemplaron por parte del gobierno federal, como condición para emprender la privatización de la empresa, la cual se anunció cinco meses después. Sin el ánimo de agotar todas y cada una de las modificaciones, únicamente destacaremos aquéllas más significativas.

a. La *movilidad interna* entre departamentos, centros de trabajo o localidades se volvió una atribución de la empresa sin estar sujeta en general a la aprobación del sindicato o del propio trabajador. Con estos cambios no se estableció, en efecto, una movilidad extrema, como en el caso de los CCT de diversas industrias del norte del país, ya que el STRM mantuvo el derecho de proponer a otro trabajador o condicionar los traslados definitivos; empero, aunque dicha movilidad no es automática y sin restricciones, la empresa conquistó un nivel mayor de flexibilidad en comparación con la situación previa.

b. La modificación más importante fue, sin duda, la virtual supresión de los derechos sindicales estipulados en la cláusula 193 pactada tres años atrás. Dicha cláusula, que posibilitaba una amplia intervención del sindicato en la implementación de los cambios tecnológicos, la apertura de nuevos servicios y la modernización en general, fue prácticamente anulada. El modelo de calidad y productividad impulsado por el

sindicato, producto de la concertación bilateral, dependía de esa norma contractual. Era una cláusula que sintetizaba la actitud modernizante del sindicato y el reconocimiento empresarial de la contraparte en la puesta en marcha de los cambios productivos. Así, el Convenio de Concertación redujo sustancialmente la injerencia sindical en los procesos de modernización y los limitó en la práctica al tema de la capacitación. De esta manera desapareció la Comisión Mixta de Nueva Tecnología, con lo que se puso en entredicho la modernización concertada con importante participación sindical.

c. La empresa mantuvo el compromiso de no despedir personal por efecto de la modernización, pero se abrió la posibilidad de las jubilaciones anticipadas por una sola ocasión, las reubicaciones o rescisiones de contrato en caso de que los trabajadores se negaran a ser trasladados, a la vez se congelaron las nuevas contrataciones.

d. Adicionalmente, se modificó la cláusula 189 con el fin de sustituir los 57 convenios departamentales por los llamados *perfiles de puestos*. Para ello se compactó el tabulador de 585 categorías a 134, con 40 niveles salariales. Asimismo, las categorías fueron clasificadas en 31 especialidades y, al interior de éstas, se definió el total de 134 categorías.

Con respecto a la eliminación de los convenios departamentales consideramos convenientes algunas precisiones. El contenido de un perfil de puesto no equivale en todos sus términos al propio de un convenio departamental, dado que éste incluye más temas que los de un perfil. Así, por ejemplo, en el caso del convenio del departamento de operación y mantenimiento de centrales automáticas se incluían 21 contenidos temáticos, mientras que el perfil de puesto correspondiente solamente aborda 7 cuestiones, definidas en forma muy general que permitieron la ampliación de las funciones de cada puesto. Es pues notoria la reducción de los ítems que reglamentan los perfiles de puestos, lo que apunta una sustancial pérdida de espacios para la negociación sindical que anteriormente implicaban la concertación bilateral.

En una investigación se registran algunas de las consecuencias derivadas de la supresión del convenio departamental para el caso de los trabajadores de la llamada "planta externa", en la cual laboran aproximadamente 13,500 trabajadores. En la planta externa, con la compactación de categorías, la creación de especialidades y la confección de perfiles de puestos se garantizó la movilidad horizontal y los traslados, se eliminó el tiempo extra y disminuyó, en general, el grado de formalización en la regulación de las relaciones de trabajo, a cambio de la seguridad en el empleo. De esta manera se compactaron a 8 las categorías laborales en planta externa. En la práctica, la reducción de categorías apunta hacia la consolidación de una sola -la de técnico operario de planta exterior-, como lo indica la información disponible sobre la distribución de los trabajadores en las distintas categorías (Muñoz, 1996) (Muñoz, 1996a). Así, según datos de 1994,

"... el 64% del total de trabajadores de planta externa (aproximadamente 8,600 en sección matriz) eran técnicos operarios de planta exterior y alrededor de una cuarta parte pertenecían a las dos categorías superiores de la red, que agrupan a quienes realizan funciones administrativas y de coordinación. Una proporción mínima representan las cinco categorías restantes. En los centros de trabajo de planta externa de nueva creación, especialmente en la zona metropolitana, el grueso de los trabajadores prácticamente están agrupados en la categoría laboral de técnicos operarios. La gradual implantación de una sola categoría laboral constituye un firme antecedente hacia el concepto de trabajador universal".

Ahora bien, la transición hacia ese nuevo tipo de trabajador (universal o polivalente), es visible también en la frecuencia de la movilidad horizontal, el tipo de tareas que realizan y los contenidos de la capacitación que reciben. Por lo que toca a las tareas, éstas se han visto ampliadas al incorporar nuevas actividades mediante la movilidad entre distintos departamentos, si bien "no de acuerdo con un plan sistemático, sino en función de criterios de voluntariedad y necesidades específicas, como el apoyo a otros departamentos que presentan rezagos en su trabajo, particularmente instalaciones, con la sola limitación de tener las capacidades para efectuar la labor" (Oropeza, 1998).

En suma, con las modificaciones contractuales de 1989 y la supresión de los convenios departamentales, el STRM se vio arrastrado inicialmente, en consonancia con una marcada tendencia nacional, por los afanes empresariales y gubernamentales hacia una estrategia de

modernización unilateral a costa de anteriores derechos sindicales que permitían variados niveles de intervención de los trabajadores en el moldeamiento y transformación de los procesos productivos.

Esta tendencia se intentó revertir durante la revisión contractual de 1990, en la cual el STRM logró pactar la cláusula 195. Mediante dicha cláusula el sindicato recobró parcialmente su condición de interlocutor en el tema de la productividad gracias a la creación de una Comisión Mixta de Calidad y Productividad, compuesta por cinco representantes sindicales y cinco de la empresa (Soto, 1996). A esta comisión se le encomendó el diseño, instrumentación y seguimiento del programa de calidad, así como el estudio y evaluación de las normas de productividad. Al respecto, se definió la productividad como el incremento cuantitativo y cualitativo de la producción, e incluyó el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida, así como la capacitación productiva del trabajador. Con esta nueva cláusula se sentaron las bases de una nueva organización del trabajo de tipo participativo, a través de círculos de calidad y grupos de capacitación intensiva de alta especialización. En este sentido se especificaron los temas centrales de la capacitación: control estadístico de la producción y calidad; organización del trabajo; sistemas de mantenimiento y normalización y estandarización de equipos, herramientas y sistemas de trabajo, entre otras. Con esta encomienda se reactivó, hacia mediados de 1990, la Comisión Mixta de Productividad dándose a la tarea de redactar la versión final del Modelo de Calidad y diseñar un curso de inducción, con prueba piloto en tres centros de trabajo: Naucalpan, Zaragoza y Lindavista (Ledezma y Delgadillo, 1999).

Si bien la acción conjunta de la cláusula 195 del CCT y la actividad de la Comisión Mixta de Productividad relanzaron al sindicato en su estrategia modernizadora, ello no significó la recuperación inmediata del nivel de bilateralidad pactado años atrás (Lara, 1992).

B. Las Comisiones Nacionales

Teléfonos de México inició estudios para hacer un cambio tecnológico desde 1977, y éste empezó tímidamente hacia 1979. Sin embargo, el sindicato telefonista en 1982 apenas se interesó por añadir una cláusula al contrato colectivo por la que la empresa se obligaba a

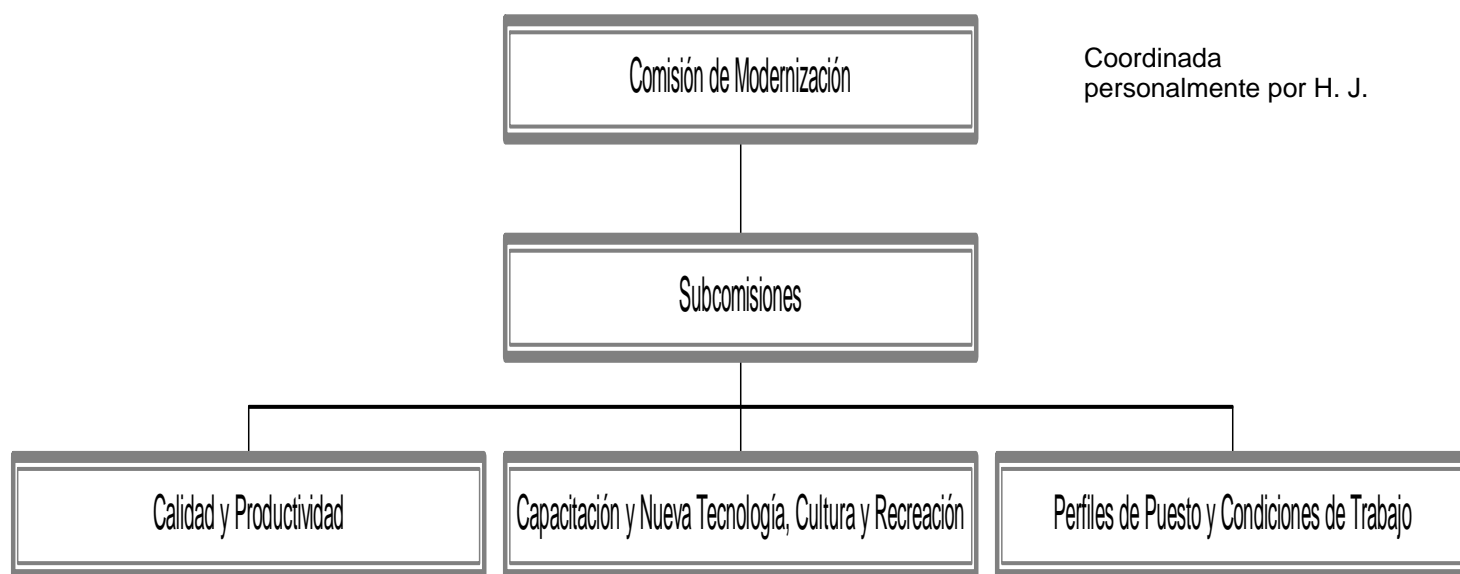
proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, y se mostró poco dispuesto a la conformación de la Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento, con subcomisiones departamentales.

En la contratación de 1984, en forma semejante, sólo se pactó fuera del contrato la creación de una comisión mixta de estudios para definir la materia de trabajo y el compromiso de modificar los convenios departamentales cuando se introdujeran cambios administrativos o técnicos. Fue hasta la contratación de 1986, en pleno período de reestructuración de las grandes empresas, cuando se pactó la cláusula 193 por la que se reglamentó la introducción de nueva tecnología, que reconocía la obligación de la empresa de informar sobre sus nuevos proyectos al sindicato, la formación de una comisión mixta para reglamentar la cláusula y el compromiso de no reajustar trabajadores. También se negoció la introducción de la telefonía digital con la empresa y ante la Secretaría del Trabajo. El sismo de 1985 aceleró el programa de digitalización en Telmex, la empresa había diseñado, para paliar el mal servicio telefónico, el Programa Inmediato de Mejoramiento del Servicio en ese año. En 1987 se formó una *Comisión Mixta de Productividad* y se firmó la primera minuta sobre la nueva tecnología y se llegó al compromiso de elaborar un nuevo modelo de capacitación. A raíz de estas negociaciones se formó la *Comisión de Modernización* como órgano del comité ejecutivo nacional, que auxiliaría a las comisiones mixtas y elaboraría la estrategia de negociación de la modernización, en particular de los convenios departamentales.

Los objetivos de la Comisión Mixta de Productividad de Telmex eran: incorporar a la negociación el control de calidad, hacer propuestas de normalización del equipo, establecer formas de organización participativas, elaborar un programa de capacitación y mejorar las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores. Esta labor culminó en el modelo de calidad de Telmex, que no es sino la adaptación de la "filosofía" empresarial de la calidad total a una relación bilateral con el sindicato: cultura de servicio, de las condiciones de trabajo, de las relaciones con los clientes, de participación de los trabajadores, etcétera. Todo dentro de la concepción extendida de la relación proveedor-cliente: proveedor o cliente sería todo aquel que antecediese o siguiese en la línea de producción o generación del servicio dentro de la misma empresa y en su entorno.

Habría que anotar que esta comisión de modernización, con sus diferentes subcomisiones, está constituida por trabajadores elegidos por el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana y un grupo de asesores externos (profesionales no trabajadores telefonistas).

Después de la modificación del contrato de 1990, que contemplaba la formación de una nueva comisión mixta de productividad (cinco representantes de la empresa y cinco del sindicato), hacia mayo de ese año se reactivó la antigua comisión de productividad, después de haber interrumpido sus actividades por más de un año. La comisión se dio a la tarea de redactar la versión final del modelo de calidad y de diseñar un curso de inducción, con prueba piloto en tres centros de trabajo: Naucalpan, Zaragoza y Lindavista (1 000 trabajadores).



C. Convenios y acuerdos sobre productividad, calidad e incentivos

En lo que va de la década de los noventa, la transformación de las relaciones laborales en Telmex se ha desarrollado mediante la consecución de diversos convenios y acuerdos particulares, entre los que destacan dos: el Convenio sobre Calidad, Productividad y Capacitación para la modernización integral de Telmex, firmado en noviembre de 1990, y el Programa General Permanente de Incentivos a la Productividad, firmado en marzo de 1992.

En el convenio sobre calidad, productividad y capacitación el sindicato retomó el impulso para regular bilateralmente algunos aspectos relativos a los procesos productivos. Así, en este convenio se acordó, entre otros aspectos:

- el reconocimiento del derecho de los trabajadores a participar propositiva y creativamente en la modernización de la empresa, así como el derecho a la recompensa por su esfuerzo adicional;
- el establecimiento, entre empresa y sindicato, de un programa para la elevación y el mejoramiento de la productividad y calidad;
- la definición bilateral de los procesos de modernización administrativa y operativa;
- la promoción de una nueva cultura laboral basada en la concertación y los beneficios mutuos;
- la vigencia del modelo de calidad;
- el establecimiento de programas de capacitación con miras a la capacitación creativa;
- la promoción del trabajo en equipo;
- la medición de la productividad y de otros parámetros por cuenta de la Comisión Mixta de Productividad, aceptándose en su caso los estándares internacionales de productividad y calidad como metas;
- la capacitación de los directivos de Telmex en la calidad total;
- la descentralización de las decisiones en asuntos concernientes a las relaciones laborales;
- la búsqueda conjunta de un buen clima laboral mediante la promoción del diálogo y la concertación entre empresa y sindicato.

Es suma el objetivo ha sido elevar la productividad y la calidad en Telmex combinado con un esquema de estímulos económicos a los trabajadores

Con este acuerdo se abrió un nuevo horizonte para el establecimiento de relaciones laborales pactadas bilateralmente, cuya continuidad se reflejó en el Programa de Incentivos a la Productividad y Calidad de marzo de 1992. En este programa se establecieron, entre otras, los siguientes acuerdos: (a) que la empresa y el sindicato determinarían el monto máximo anual destinado a incentivos por productividad (en 1993 ese monto fue de 324.65 millones de nuevos pesos); (b) las áreas en las cuales se implementaría el programa de estímulos (comercial, planta externa, centrales mantenimiento y tráfico); y, (c) los objetivos físicos de productividad aplicables a cada una de las áreas indicadas. Por ejemplo, en el área de planta externa las metas se definieron en términos de líneas reparadas por día; en el área de tráfico el objetivo planteado es que las operadoras atendieran las llamadas en menos de diez segundos; y en el área comercial se pretendía que la preparación de las órdenes de cobro se realizase sin error. Adicionalmente, este programa definió dos tipos de incentivos: mensuales y anuales, y estableció que el 50 por ciento del incentivo mensual se entregaría cuando se alcanzase el 90 por ciento de las metas fijadas, y que en total de este incentivo se entregaría al alcanzar el 100 por ciento de las metas. Asimismo, el programa determinó que el 85 por ciento del monto total de los incentivos se entregaría mensualmente, mientras que el restante 15 por ciento se pagaría de manera anual y no impactarían al salario, prestaciones o jubilaciones. En cualquier caso, el pago de incentivos se calcula sobre la base del desempeño en cada una de las áreas de trabajo. Al respecto, resulta de especial importancia señalar que a partir de este programa se resolvió la constitución de los llamados *grupos de análisis*, encomendados del diseño de planes y métodos para incrementar la productividad, designados por el Jefe del Centro de Trabajo y el Delegado Sindical (Betanzos, 1999)

Habría que anotar que casi todos los indicadores de medición no se refieren a calidad del servicio, la meta de un año considera el avance en el año anterior y los indicadores se clasifican en dos grandes rubros, internos y de competitividad. El desempeño global implica una ponderación sumatoria entre los dos tipos de indicadores, que incluyen la percepción del usuario y el incentivo se distribuye por lugar de trabajo, proporcional al salario de cada trabajador.

La intervención sindical, de manera institucionalizada en el proceso productivo, ha tenido consecuencias importantes sobre las relaciones laborales y la propia subjetividad de los

trabajadores: por un lado, el sistema de estímulos provocó la competencia entre los trabajadores, la vigilancia de unos sobre otros desde el momento en que el estímulo es colectivo, y las fricciones con representantes sindicales que empezaron a tener funciones informales de supervisores de la empresa sobre el trabajo (Entrevista No. 16). La productividad de cualquier forma se ha convertido en terreno en disputa, más normada por el estímulo que por una nueva cultura laboral (Entrevista No. 19). Al parecer, el interés por la productividad se ha traducido en una subjetividad instrumental productivista que mira más al estímulo que a la satisfacción del cliente. No se trata de la instrumentalidad del trabajador con salario fijo, que trata de desgastar al mínimo su fuerza de trabajo, sino del interesado en elevar los indicadores de productividad por el estímulo (Entrevista No. 9). El estímulo se ha vuelto una forma de alienación desde el momento en que parte importante del ingreso y su nivel de vida dependen del mismo. Se vive para obtener el estímulo y por el estímulo. Es decir, si alguna transformación se ha producido en su concepción con respecto del trabajo con respecto de los años ochenta, los años del consenso cómplice, fue el paso del no compromiso con complicidad del sindicato a un compromiso obligado por mantener un nivel de vida, y un sindicato aliado ahora de la empresa en la vigilancia del proceso productivo. Es la satisfacción con un mejor nivel de vida y la insatisfacción con la intensidad laboral, con las consecuencias en la salud y con la no realización en el trabajo para conseguirlo. El choque subjetivo ha sido doble, por un lado por la incertidumbre de cuanto se gana, por la flexibilidad salarial, en trabajadores que han mejorado sus niveles de vida y que tienen un nivel de gasto entre los mejores de los trabajadores sindicalizados del país; segundo por el paso a una institucionalidad cuantitativa, de evaluación frecuente con implicaciones en sus ingresos, el paso de un *saber hacer* a un *saber cumplir con la meta*, la meta y su indicador substituye a la satisfacción en el trabajo, es la satisfacción de la meta misma que también puede ser simulada en formas diversas. Se pasó del solapamiento del no trabajo durante la jornada de trabajo por el sindicato en los ochenta a la vigilancia sindical de la productividad en el inicio de los convenios de productividad, y posteriormente al autocontrol del trabajador para obtener el estímulo (Entrevista No. 2)

Ahora bien, este modelo para incrementar e incentivar la productividad y la calidad no se ha aplicado sin accidentes y de manera uniforme. A partir de diversas evidencias empíricas hemos detectado que la definición de los montos destinados a los incentivos han desalentado

la mejoría del desempeño profesional. De ahí la razón de que en los balances realizados al poco tiempo de haber comenzado a funcionar el Programa General Permanente de Incentivos a la Productividad, el STRM plantearía un "Programa de acción" en la Convención Nacional (septiembre 1992) para que se respetara lo acordado en la revisión contractual en materia de capacitación, nuevas tecnologías, condiciones de trabajo y nuevos servicios, la solución al problema de la cláusula novena y a la descentralización y democratización de las relaciones empresa-trabajadores (Entrevista No. 26). Un aspecto en el que insistiría el sindicato sería en que el "beneficio que los trabajadores podrán obtener en base a los incrementos a la productividad en la jornada normal de trabajo, deben ser superiores a lo que se obtiene con tiempo extra" (Entrevista No. 15).

Pero todavía de manera más clara, ha sido en la "revisión del programa de incentivos" donde se plantearon que tanto el mejoramiento del servicio al público como el esfuerzo de los trabajadores, en ambos casos, no se han "percibido". Asimismo, en lo concerniente a la obtención del estímulo anual, el STRM estableció que sobre todo los centros de trabajo de planta exterior y comercial no alcanzaron la meta anual, no por negligencia sino por problemas de la administración, es decir, no hay responsabilidad de los trabajadores (Entrevista No. 14). Con la mirada también retrospectiva, la Comisión de Modernización de Tráfico señalaría, en la Asamblea Nacional de Reportes (diciembre 1992), que para "la implantación del Programa de Incentivos a la Producción en este departamento, primero es necesario contar con un *sistema de medición* para encontrar el actual promedio de Productividad...Los conceptos que se han revisado son las *llamadas atendidas y/o llamadas completadas*". De este modo se señaló en tono de crítica la insuficiencia e inexactitud de los indicadores.

En la tercera fase del Programa General de Incentivos a la Calidad y la Productividad, acordado en abril de 1995, la empresa y el sindicato firmaron las bases de aplicación del Programa. dentro de los mecanismos de evaluación se introdujo la percepción del cliente respecto al servicio telefónico, que en términos de incentivos se traduciría en la obtención del 5% de la bolsa en caso de cumplimiento, y que en términos de presión se manifestará en un mecanismo de vigilancia -con poder de sanción- extraempresa sobre los trabajadores.

D. Los Grupos de Análisis (GA)

La principal novedad reciente en Telmex, por lo que toca a la gestión de la producción al nivel de los centros de trabajo, se ubica en la creación de los llamados *grupos de análisis*, los cuales congregan tanto a trabajadores sindicalizados como a supervisores y mandos medios. Como ya señalamos estos grupos de trabajo se organizan sobre la base de los diferentes secciones de las Especialidades y por centro de trabajo (por ejemplo en Comercial, en una sucursal puede haber GA de cajas, cobranza y Contratación). El número de participantes es alrededor de nueve personas (Entrevista No. 11) y no son electos formalmente en forma democrática por los trabajadores sino designados entre el jefe del centro y el coordinador sindical, aunque se tiende a consultar a los trabajadores por parte del Coordinador. Estos tienen una composición paritaria, ya que están formados por trabajadores y jefes de sección, así como por el jefe del centro de trabajo y el coordinador sindical. Sus tareas son las de dar seguimiento al Convenio de Productividad, analizando las metas y los indicadores, así como las causas del incumplimiento de dichas metas y proponiendo correctivos

Según algunas estadísticas sindicales, existen a la fecha más de 200 grupos de análisis, aunque su difusión no es homogénea a lo largo de los diferentes centros de trabajo. Así, parece ser que entre los trabajadores de la llamada planta externa es donde esta forma de organización del trabajo se ha difundido en mayor medida. Esta estrategia, que reproduce en el nivel micro algunos elementos de las comisiones mixtas generales, se ha entendido en términos generales como un esquema que pretende aplicar, con sus necesarios ajustes, la modalidad de los círculos de calidad de origen japonés. Empero, para algunos estudiosos los grupos de análisis recuperan sólo parcialmente elementos de los círculos de calidad, en tanto representan "una participación colectiva que, aunque escasa, mutilada e inhibida, es un espacio de participación que antes no se tenía" (Espinosa, 1995).

Aunque todavía está por hacerse un balance mas completo de la experiencia de los grupos de análisis en Telmex, podemos adelantar algunas consideraciones:

- a. Desde el punto de vista productivo y el alcance de sus tareas, hay evidencias que apuntan la delimitación de los grupos de análisis a un esquema primordialmente propositivo, con limitada capacidad para influir en la toma de decisiones, y, en

consecuencia, con claras restricciones para dejar su huella en las estrategias empresariales generales. Ello no niega que los grupos de análisis han posibilitado, en algunos centros de trabajo, la ampliación de los recursos de los trabajadores y las potencialidades de su participación en aspectos tales como el diseño de puestos de trabajo, resolución de conflictos, verificación del trabajo subcontratado, revisión de nuevos materiales, etc. Empero, este creciente involucramiento de los trabajadores en diferentes tareas "se ha creado con frecuencia más como resultado de la insistencia e iniciativa sindical que por el entusiasmo gerencial" (Entrevista No. 6). Además, los Grupos de Análisis han tendido a realizar tareas de supervisión del trabajo y de presión para cumplir las metas de productividad. Al principio los trabajadores los vieron con indiferencia, actualmente la mayoría está de acuerdo con su presencia (Entrevistas No. 12 y 13).

b. Desde el punto de vista de la dinámica y estructura sindical, los grupos de análisis plantan la interrogante de en qué medida se traslapan sus funciones con los ámbitos de la negociación colectiva o con las atribuciones de diversas instancias de representación sindical, en particular con las de los delegados. La posición oficial del sindicato y de la empresa es en sentido negativo de ver a los GA como nueva forma de representación. Pero al respecto, un trabajador comenta: "Los estatutos sindicales marcan una manera organizativa en el trabajo, una manera de organizar la estructura del sindicato, y en la práctica, con las nuevas formas organizativas del trabajo, se está dando una contradicción entre lo que nosotros llamamos los grupos de análisis respecto de los delegados, en el punto en que se señala que los grupos de análisis son solamente grupos operativos, que no tienen que ver nada con cuestiones de demandas políticas, y que al final de cuentas en la medida en que los grupos de análisis son los que tienen la información más exacta de cada uno de los centros de trabajo, de alguna manera participan también en cuestiones de tipo político y obrero-patronal... Hay pues un desplazamiento con respecto a las funciones que tienen los delegados (Entrevista No. 13)). Y se presenta una confusión entre Grupos de Análisis y Delegados en cuanto a sus funciones (Observación No. 12), no hay una clara delimitación formal entre estos ni un liderazgo claramente diferenciado o si deberían de tomar decisiones juntos o por

separado. Más aún, en el caso de los coordinadores de grupos, éstos juegan el papel de mediación entre los trabajadores del centro de trabajo y la dirección sindical, recibiendo incluso quejas que bien podrían canalizarse al delegado sindical. Hay ocasiones en que las reuniones semanales incluyen a los integrantes del GA, además de los delegados y Jefes del centro de trabajo (Entrevista No. 11).

Se debate en el sindicato sí la presencia de importantes contingentes de trabajadores que participan efectivamente en las polémicas sindicales, y la constitución de los Grupos de Análisis han impulsado la descentralización de las decisiones dentro del STRM, desde la cúpula hasta la base, facilitando una comunicación horizontal que anteriormente no era notoria. Por lo demás, es seguro que este renovado interés de los trabajadores por los asuntos ligados al orden productivo no sería de tal magnitud sin la presencia de los incentivos económicos, los cuales formalmente pueden llegar a representar el 52% por ciento de los salarios, siempre y cuando se alcancen las metas de productividad.

Sin embargo, debe quedar claro que la codeterminación sobre producción entre empresa y sindicato no se abre a las finanzas, tampoco a políticas de crecimiento o comercialización. La influencia del sindicato no ha existido como accionista en políticas empresariales. Su influencia viene de las negociaciones colectivas y es en lo relativo a los puestos de trabajo, las relaciones laborales y la capacitación (De la Garza, 1995).

En el lugar de trabajo la participación del sindicato se hace por dos vías principales: la primera es de arriba hacia abajo, a través de decisiones tomadas por las comisiones conjuntas mencionadas anteriormente, o directamente por medio de la negociación entre el comité nacional del sindicato y la empresa. Estas decisiones son transmitidas a través de los coordinadores del sindicato en los centro de trabajo y los delegados en los departamentos. La otra vía es de abajo hacia arriba y horizontalmente, por medio de los Grupos de Análisis, con mucha mayor autonomía e iniciativa operativa que las comisiones nacionales en relación a la política general del sindicato.

De estas dos formas el STRM participa en definiciones del curso productivo de la empresa, los cambios tecnológicos, de organización y condiciones de trabajo, la relación entre salarios y productividad, el empleo (el contrato establece que no habrá recortes de

personal debido al cambio tecnológico), las políticas de recursos humanos (especialmente el entrenamiento y la capacitación), y la flexibilidad laboral.

La fuerza negociadora del sindicato no vino exclusivamente de su habilidad para hacer posibles y coherentes las propuestas usando alguna de los discursos gerenciales dominantes acerca de la Calidad Total, ni tampoco sólo de su capacidad de movilizar a los trabajadores; sino se fundó en tres factores principalmente:

- 1) En la intensa vida sindical asegurada desde 1976.
- 2) La influencia dentro del STRM de sectores de trabajadores que tienen alto nivel de educación y de calificación, tales como los técnicos en la central telefónica, que hacen incluso propuestas técnicas y, donde se encuentra la base de oposición del ala izquierda en contra de los líderes del sindicato. Es una oposición intelectual, bien informada respecto a las experiencias internacionales o de los debates acerca del futuro del sindicalismo. Esta oposición criticó en su momento estrategia sindical propuesta por el comité nacional, y lo forzó a salir del plano de la retórica tan usual en el sindicalismo mexicano.
- 3) La negociación con la empresa toma un lugar paralelo a la fuerte controversia interna dentro del sindicato que resultó en un éxito consensual del comité nacional sobre la oposición y no sólo como simple imposición vertical de la nueva estrategia.
- 4). La presencia de comisionados y asesores de alto nivel técnico y político, capaces de hacer propuestas alternativas fundamentadas con respecto de las de la empresa.

La administración de Telmex privatizada en 1990, se identificó con el proyecto liberal social (como Salinas de Gortari llamó a la nueva doctrina, ni populista, ni neoliberal), y aceptó la creciente participación del STRM en las decisiones sobre productividad y las nuevas relaciones laborales en Telmex fueron el ejemplo para el Estado de una nueva clase de sindicalismo participativo. Bajo estas condiciones fue que los acuerdos de productividad se firmaron en Telmex y se formaron los Grupos de Análisis.

La efectividad de estos grupos ha sido difícil de imaginar sin un trabajador de teléfonos que se sintiera orgullo de su sindicato. Una encuesta realizada por Alejandro Espinosa (1995), con los trabajadores de la planta externa mostró que en 1995, el 57% de los trabajadores creía que su sindicato era democrático; 59% pensaba que el sindicato informaba a los trabajadores sobre los acuerdos de productividad; el 91% consideró que sus opiniones sobre productividad fueron tomadas en cuenta. La mayoría de ellos conocía los

acuerdos y los objetivos de sindicato sobre productividad, y el 60% pensó que antes de la firma de estos acuerdos ellos fueron consultados a través de procesos formales por el sindicato.

A partir de nuestra propia encuesta de trabajadores en la sección matriz encontramos que el 98.2% considera que los trabajadores deben interesarse por la productividad, el 93.5% está de acuerdo en la existencia de los GA, el 75.1% sabe como se eligen, y el 80.2% conoce cuales funciones desempeñan, y piensan en su mayoría que fueron creados por el CEN o por los trabajadores, y que han sido útiles, aunque de manera regular para elevar la productividad, resolver problemas del trabajo, para la empresa, disminuir los conflictos y operar el convenio de productividad.

Cuadro No 8 :LOS TRABAJADORES DEBEN INTERESARSE POR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA	%
NO CONTESTO	0.9
DE ACUERDO	98.2
NO SABE	0.9
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-17 :ESTOS GRUPOS HAN RESUELTO PROBLEMAS DE PRODUCTIVIDAD	%
NO CONTESTA	0.9
SI	70.5
NO	14.7
NO SABE	13.8
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-18 :ESTOS GRUPOS SON EFICIENTES PARA ELEVAR PRODUCTIVIDAD	%
NO CONTESTO	8.3
NADA	2.8
POCO	10.6
REGULAR	40.6
MUCHO	37.8
TOTAL	100.0

Como se puede observar del cuadro que sigue el CCT de Telmex en términos de flexibilidad y bilateralidad, en cambio tecnológico o de organización del trabajo solo contempla informar al sindicato con fines de capacitación y explícitamente se considera que en la empresa no hay cogestión; en flexibilidad numérica, la contratación de personal de confianza es unilateral solo se avisa al sindicato, asimismo la contratación de eventuales aunque los propone el sindicato y forman parte del mismo, en subcontratistas se permiten para la empresa si el personal sindicalizado no ofrece condiciones de calidad y solo se avisa al sindicato, en cambio el establecimiento de una nueva filial o subsidiaria implica que se pacten las nuevas condiciones de trabajo con el STRM, el despido está muy reglamentado y es bilateral, la indemnización por despido es de 4 meses más 20 días por año laborado. En flexibilidad funcional la jornada es de 40 horas, la polivalencia está implícita en los perfiles de puestos que definen las funciones de los puestos en forma amplia, así como se permite la movilidad interna, en cambio el ascenso en una parte de los Departamentos era rígido hasta el 2000, por escalafón ciego y las sanciones laborales implican un proceso bilateral, se trabajará en días de descanso según lo requiera el servicio, aunque se paga como tiempo extra; salarialmente ya hemos mencionado la existencia de estímulos por productividad como parte importante de las remuneraciones de los trabajadores. Formalmente el CCT no ofrece extrema bilateralidad ni flexibilidad, sin embargo el STRM ha podido participar en muchos aspectos de la modernización de los procesos de trabajo a través del convenio de productividad

Cuadro No. 9: Flexibilidad y rigidez en el CCT de Telmex

Tema	Flexibilidad	Rigidez
Cambio en tecnología y organización	Se informará al sindicato con motivos de capacitación, no hay cogestión.	Hay un programa de productividad conjunto, una comisión mixta nacional de calidad, productividad y competitividad (5x5), el convenio de productividad forma parte del CCT
Contratación de personal de confianza	La empresa puede contratar y crear puestos de confianza con libertad	Solo se avisa al sindicato
Contratación de eventuales	Unilateral para la empresa	Los propone el sindicato
Empleo de subcontratistas	Cuando el personal sindicalizado no ofrezca	Solo se avisará al sindicato, la creación de una

	condiciones de calidad y costo los puede emplear la empresa para ampliación del servicio	nueva filial o subsidiaria implicará pactar las nuevas condiciones de trabajo
Contratación de personal de base	No hay restricciones a su empleo	Los propone el sindicato
Despidos	No habrá si se pueden reubicar, está muy reglamentado y la indemnización por despido es de 4 meses más 20 días por año laborado	El recorte de personal implicará convenio con el sindicato
Jornada	40 horas	
Polivalencia	Permitida en los perfiles de puestos	Los perfiles de puestos son parte del CCT
Movilidad interna	Permitida en los perfiles de puestos	Los perfiles de puestos son parte del CCT
Ascenso	Escalafón ciego hasta el año 2000 por categoría, departamento y edad	Interviene el sindicato
Sanciones	Implica investigación y juicio	Proceso bilateral
Salario	Incentivos por productividad muy reglamentados	El convenio de productividad que reglamenta los estímulos forma parte del CCT

Conclusiones

Hay dos formas de entender actualmente la flexibilidad salarial (poner al menos una parte del ingreso de los trabajadores en función del desempeño de los mismos en el trabajo), por un lado, como eliminación de rigideces para que libremente se encuentren en el mercado oferta y demanda de trabajo, la eliminación de estas rigideces, llámense estándares laborales, leyes protectoras del trabajo, negociaciones colectivas, seguridad social solidaria, y de manera espontánea los salarios se ajustarían a la productividad. Sin embargo, el mercado de trabajo es reconocido como de los más imperfectos, en esta medida se pide ayudar al ajuste entre salarios y productividad a partir de la negociación o bien el establecimiento unilateral por parte de la gerencia de bonos de productividad. Por otra parte, está la perspectiva que ve a los bonos y convenios de productividad como parte de la revolución organizacional que se inició con propiedad al inicio de los ochenta y que subvirtió los principios del taylorismo y del fordismo. En esta medida, la flexibilidad salarial es parte de un repertorio más amplio que el propio concepto de flexibilidad y se diferencia del trabajo a destajo que existió desde la revolución industrial al implicar involucramiento, participación e identidad de los trabajadores en beneficio de la productividad.

Sin embargo, flexibilidad salarial en el mercado de trabajo no es lo mismo que el establecimiento de bonos de productividad. La flexibilidad neoclásica de los salarios en el mercado de trabajo se daría supuestamente como ajuste automático, no planeado por los actores, cuando se hubieran eliminado rigideces al libre encuentro entre oferta y demanda de trabajo. Por el contrario, la política de bonos de productividad no tiene que ver con oferta y demanda de trabajo sino con el desempeño del trabajador ya empleado dentro del proceso de trabajo, se trata del resultado de un plan y no de las libres fuerzas del mercado. En todo caso se asemejaría al planteamiento de la productividad marginal, en tanto el salario debería de corresponder con dicha productividad, pero nuevamente esta correspondencia entre salario y productividad marginal no sería resultado de un plan de bonos sino de las fuerzas del mercado. En síntesis, las políticas gerenciales y sindicales de bonos de productividad tienen un origen más Toyotista que Neoclásico y no están dirigidas al mercado de trabajo sino a relacionar el ingreso del trabajador con su desempeño dentro del proceso productivo. Forma parte de las estrategias empresariales de cómo incrementar

la productividad y la competitividad y de sí los sindicatos son un obstáculo para el crecimiento de estas o no.

En México, a partir de la firma del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad en 1992 y específicamente desde la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte los convenios de productividad que implican bonos se han extendido. Sin embargo, el número de revisiones salariales y contractuales que incluyeron bonos tuvieron su máximo en 1995 abarcando el 13.7% del total de revisiones, en tanto que en el 2004 eran solamente el 7.6% del total de revisiones. El entusiasmo por la firma de acuerdos con bonos ha disminuido notablemente tanto en cuanto número de convenios como en porcentaje de trabajadores cubiertos por estos, y aunque en los últimos años aumentaron un poco se ha estancado, sin llegar nunca a las cifras del inicio de este período. Entre 1994 y el año 2000 los convenios, inducidos en buena medida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, eran de puntualidad y asistencia en su mayoría, no medían la productividad y ofrecieron escasos ingresos por bonos a los trabajadores. A partir del 2000 la meta de puntualidad sigue siendo la más frecuente en este tipo de convenios, aunque el impacto en el incremento de las remuneraciones totales del personal han aumentado (en el 2004, los salarios tabulados se incrementaron en un 4.1% y los bonos proporcionaron un 2.5% de aumento), aunque se observa un traslado de incrementos en ingreso vía bonos, en menoscabo de aquellos en salarios tabulados y prestaciones (en el 2004 las prestaciones no crecieron y los incrementos directos al tabulador han disminuido), de tal forma que la suma de bonos más incremento en prestaciones se ha mantenido constante en lo que va del siglo XXI.

Por otro lado, no hay evidencia del impacto positivo en el incremento de la productividad a partir de los convenios de bonos, posiblemente por las características generales de estos en México que ponen el acento en puntualidad y asistencia. Indicios en este sentido serían la no correlación positiva entre incremento de convenios de bonos en el sector manufacturero e incremento en la productividad. También nuestros cálculos por rama manufacturera de la relación entre productividad y porcentaje de establecimientos con bonos resultó negativa. Estas mediciones no pueden considerarse concluyentes pero son indicios, junto a estudios de casos, que muestran que la política nacional de bonos de productividad no ha dado los resultados que se esperaban al inicio de los noventa.

Sin embargo, hay empresas en las que los convenios de productividad y sus bonos asociados ha resultado exitosos para el incremento de la productividad y el ingreso de los trabajadores. De los casos de éxito que estudiamos en este reporte habría que destacar que hay empresas sin sindicato, otras con sindicatos del Congreso del Trabajo y con organizaciones independientes (Frente Auténtico del Trabajo, UNT). El caso de la empresa sin sindicato estudiado, es el de una maquiladora de corte y pespunte de calzado, de capital nacional, en la que el bono es parte de un sistema complejo de mejora de la calidad. Aunque el concepto de bono se acerca al de pago a destajo total, individual y grupal, muy relacionado con la polivalencia, en el que se establecen metas muy diversas con un porcentaje para cada factor de productividad. Aunque no hay sindicato si hay convenio con los trabajadores y los bonos son elevados.

Otra de las empresas exitosas contrata con la CTM, produce autopartes, utiliza tecnología de punta y un complejo sistema de control de calidad, las relaciones laborales son armónicas, flexibles y negociadas, se emplean muchos indicadores de productividad y de calidad, los bonos son altos y al parecer el sistema ha resultado muy exitoso para incrementar la productividad y el ingreso de los trabajadores.

Otra de las empresas produce también autopartes y utiliza alta tecnología, al inicio del proceso que llevó al establecimiento del convenio de productividad las relaciones laborales con el sindicato del Congreso del Trabajo eran conflictivas, pero los actores lograron ponerse de acuerdo y el convenio ha implicado la participación activa del sindicato. También en esta empresa la medición de la productividad es un proceso complejo, se utilizan indicadores muy diversos, el convenio se combina con nuevas formas de organización del trabajo y el resultado es favorable para la empresa en productividad y en el ingreso de los trabajadores.

Una cuarta empresa exitosa tiene sindicato, de la CROC, produce alimentos, utiliza una sofisticada organización toyotista del trabajo, la productividad se mide en forma compleja con diversos indicadores, hay una importante participación de los equipos de trabajo en la gestión del convenio y este es muy superior a aquellos que solo miden puntualidad y asistencia.

La empresa Seald Power de Aguascalientes es un ejemplo de sindicato independiente con buenas relaciones con la gerencia, utiliza tecnología de punta, se emplean muy diversos

indicadores de productividad y el sistema de asignación de los bonos es también complejo. Sin embargo, esta empresa que sufre el embate de los productos chinos pareciera simbolizar también los límites de las políticas de bonos para la competitividad cuando las condiciones del mercado del productos son muy desventajosas.

Telmex es un caso paradigmático de la complejidad de un proceso de conformación del convenio de productividad con un sindicato que en el inicio del proceso era del Congreso del Trabajo y terminó independiente, aunque muy participativo y propositivo en cuanto a la reestructuración en general de la empresa, con amplias ganancias en productividad y en el ingreso de los trabajadores.

En general caben las siguientes observaciones en cuanto a los casos de éxito de los convenios de productividad:

1. El éxito de estos programas no se produce en forma aislada, sino que se realiza cuando los convenios de productividad y sus bonos forman parte de una estrategia más compleja de cambio organizacional y eventualmente tecnológica de la empresa, que contrasta con la relación simple entre pago a destajo y productividad. Los casos exitosos implican en general nuevas formas de organización del trabajo.
2. La iniciativa en estos casos ha sido indistintamente de la gerencia o de los sindicatos, pero tienen en común que la puesta en operación del convenio de productividad implica la extensión de la negociación entre las partes de manera permanente en torno de la gestión del convenio.
3. Los indicadores de medición de la productividad son complejos, implican muchos indicadores combinados, de volumen, de ahorros de materias primas, de calidad, de capacitación, etc. Es decir, manejan una visión muy alejada de la simple productividad económica como valor agregado por hora hombre trabajada o bien de número de unidades producidas por trabajador.
4. No se aplica un solo bono, sino que hay una multiplicidad de tipos de bonos, correspondientes a una diversidad de metas, además los hay grupales e individuales combinados.
5. En estos casos de éxito, los bonos de productividad, junto al rediseño de la organización del trabajo, y la participación de los trabajadores en la gestión del

convenio, sí ha permitido incrementar la productividad y a la vez el ingreso de los trabajadores.

Sin embargo, las políticas de bonos de productividad presuponen un mayor desgaste de la fuerza de trabajo y, en esta medida, pueden tener límites para incrementar la productividad, porque los trabajadores prefieran estabilizar los indicadores de productividad para preservar sus energías físicas y mentales, o bien, porque la mayoría de los trabajadores ya alcanzaron los parámetros más altos que el sistema de medición permite y porque la productividad no puede basarse indefinidamente en el desgaste de la fuerza de trabajo, en ese momento se impone un cambio tecnológico duro.

Bibliografía

Addisson, J.T. y B.T. Hirsch (1989) "Union Effects on Productivity, Profits and Growth", *Journal of Labour Economics*, vol. 7, núm. 1.

Agacino R. y G. Rivas (1995) *La Industria Chilena: ajuste, evolución, innovaciones y perspectivas*. Santiago: OIT.

Amadeo, E. (1997) *Labour Productivity and Flexibility*. London: MacMillan Press.

Arbis, G. (1996) "Tráballo: Dois Modelos de Flexibilizacáo", *Lua Nuova*, No. 37.

Arteaga, A. (coord.) (1992) *Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*. México: UAM/Fundación Friedrich Ebert.

Bensunsan, G. (1995) "La propuesta panista de un nuevo modelo de regulación laboral", *La Jornada*, 28 de Octubre.

Bensunsan, G. y C. García (coords.) (1990a), *Relaciones laborales en las empresas paraestatales*. México: Fundación Friedrich Ebert.

Berg, I. (ed.) (1981) *Sociological Perspectives on Labour Markets*, Academic Press, N.Y.

Bosch, G. (1999) "Tendencias y Nuevos Aspectos de la Duración del Trabajo", *Revista Internacional del Trabajo*, 118, 2.

Bouzas, José A. (1996) *Bancomer: Reprivatización de la banca y flexibilización de las Relaciones Laborales*. México: IIEc-UNAM.

Boyer, R. (1988) *La Flexibilización del Trabajo en Europa*. Madrid: Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social

Buroway, M. (1985) *The Politics of Production*. London: Verso.

Capelli, P. (1997) *Change at Work*. N.Y.: Oxford University Press.

Carrillo, J. (coord.) (1993) *Condiciones de empleo y capacitación en las maquiladoras de exportación en México*,. Tijuana:Secretaría del Trabajo y Previsión Social y El Colegio de la Frontera Norte.

- Clark, K. (1980) "Unionization and Productivity", *The Quarterly Journal of Economics*, dic.
- Covarrubias, A. (1992) *La flexibilidad laboral en Sonora*. Hermosillo: El Colegio de Sonora
- De Buen, N. (1989) *La flexibilidad en el derecho del trabajo*. México: Fundación Friedrich Ebert
- Dedecca, C. (1996) "Desempleo e Regulacao no Brasil Hoje", Cuadernos CESIT. Brasil: Unicamp.
- De la Garza, E. (1995) "Cogestión, calidad total y sistema de relaciones industriales" en *Competitividad vs Democracia Industrial*. México: Fundación Ebert.
- De la Garza, E. (1997) "La Flexibilidad del Trabajo en América Latina", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 3, 5.
- De la Garza, E. y A. Bouzas (1998) *Contratación Colectiva y Flexibilidad del Trabajo en México*. México: IIEc-UNAM
- De la Garza, E., (1990) "Reconversión industrial y cambios en el patrón de relaciones laborales en México" en Anguiano A. (comp.), *La modernización de México*. México: UAM-X.
- De la O Martínez, M.E. y C. Quintero, (1992) "Sindicalismo y Contratación Colectiva en las maquiladoras fronterizas. Los casos de Tijuana y Ciudad Juárez", *Frontera Norte*, No. 8, El Colegio de la Frontera Norte, julio-diciembre.
- De Oliveira, (1994) *O mundo de Trabalho*. Sao Paulo: Página Abierta.
- Diesse (1995) *Inavocoas Tecnológicas e acoes Sincal frente a Reestructuracao Produtiva de Estado de Sao Paulo*. Santiago: OIT.
- Dombios, R. y L. Pries (eds.) (1993) *Trabajo industrial en la Transición*. Caracas: Nueva Sociedad.
- Dore, R., (1987) *Taking Japan Seriously*, Stanford University Press, Stanford.
- Druck, M. (1999) *Terceirizacao: desfordizando a Fábrica*. Brasil: Boitempo Editorial.
- Elliot R. (1996) *Labour Economics*, McGraw Hill, N.Y.

- Fallon, p. (1988) *The Economics of Labour Markets*, Phiph Allen, N:Y..
- Fevre, R. (1992) *The Sociology of Labour Market*, Hanvester, N.Y.
- Freyssenet, M. (1995) “La Production Flexive, une Alternative a la Production de Masse et a la production au plus Just?”, *Sociologie du Travail*, 3.
- Grovrahan, P. y P. Stewart (1992) *The Nissan Enigma*. London: Mansell.
- Gutiérrez Garza, Esthela (1988) *Testimonios de la Crisis*. México: Siglo XXI.
- Hernández Laos, E. y J. Aboites (1990) *Identificación de los factores que obstaculizan la movilidad de la mano de obra en el sector industrial mexicano*. México: STyPS.
- Le Goff, J. (1992) “Les Technologies de la Qualite au Chile”, *Sociologie du Travail*. 2.
- Marslen, D. y M. Thompson (1990)“Flexibility Agreements and Their Significance in the Increase in Productivity in British Manufacturing since 1980”, *Employment and Society*, vol. 5, núm. 1, marzo,.
- Lucena, H. (1996) *Cambios en las Relaciones de Trabajo en Venezuela*. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Martin, S. (1996) “As Camaras Sectoriais o meso-corporatismo”, *Lua Nuova*, No. 37
- Maurice, M. (1991) “Le Japon: modele ou Jeu de Miroir?”, *Sociologie du Travail*, 1.
- McKersie, R.B. (1973) *Pay, Productivity and Collective Bargaining*, MacMillan, London.
- Metclaf, D., (1993) “Industrial Relations and Economic Performance”, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 31, núm. 2, junio.
- Micheli, J. (1993) *Tecnología y Modernización Económica*. México, D.F.: UAM-X.
- Montiel, Y. (1991) *Organización del trabajo y relaciones laborales en VW*. México: Cuadernos de la Casa Chata-CIESAS.

Novick, M. Y M.A. Gallart (1997) *Competitividad, Redes Productivas y Competencias laborales*. Montevideo: OIT.

Novick, M. , et al. (1996) relaciones Laborales y Productividad . Actores, acuerdos y flexibilidad. *Dialógica*, B.A., vol 1, No. 1.

OCDE (1987) *Flexibilidad, Mercado de Trabajo, el Debate Actual*. Madrid: Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social.

Organización Internacional del Trabajo (1997) *El trabajo en el mundo*. Ginebra :OIT.

Ozaki, M. (1996) “Relaciones Laborales y Organización del Trabajo en los Países Industrializados”, *Revista Internacional del Trabajo*, 115, 1.

Peck, J. (1996) *Work Place*. N.Y.: The Guilford Press.

Piore M. y Ch. Sabel (1990) *La Segunda Ruptura Industrial*. Madrid: Alianza.

Pollert, A. (1988) “L´enterprise Flexible: réalité ou obsesion?”, *Sociologie du Travail*, 1

Pollert, A. (1991) *Farewell to Flexibility*. London: Berg

Posthuma, A, y M. Zilbovicius (1995) *Innovacaos, recursos humanos e relacao de trábalo na industrias metalmecanicas e de alimentacao do Estado do Sao Paulo*. Santiago: OIT:

Procter, S., et. al. (1994) “Flexibility, Politics and Strategy: in defense of the model of the flexible firm”, *Work, Employment and Society*, 8, 2.

Quintero, C. (1993) "Tendencias Sindicales en la Frontera Norte de México", *El Cotidiano* , 56

Rosenberg, R. (1988) “Participation and Productivity an Empirical Study”, *Industrial and Labour Relations Review*, 1.

Sapsford, D. (1990) *The Economics of Labour Market*, MacMillan, London.Schsuter, M. (1983) “The Impact of Union Mangement Cooperation on Productivity and Empleoymnt”, *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 36, núm. 3, abril.

Siqueira, T. (1996) "Políticas Sindicais e Mudanças na Legislação do Trabalho do Brasil".
Brasil: Cuadernos CESIT.

Simonazzi, A. y P. Villa (1999) "Flexibility and Growth", *International Review of Applied Economics*, 13, 3, Sept.

Standing, G. (1999) *Global Labour Flexibility*. London: MacMillan.

Steinberg, J. Y E. Vicario (1997) "A Discussion Paper Based on the report: North America Labor Markets" *Momento Económico*, 91, mayo-junio.

Streeck, W. (1992) *Social Institutions and Economic Performance*. London: SAGE.

Sylos Labini, O. (1972) *Trade Unions, Inflation and Productivity*, Saxon House/Lexington Books,
London, vol. 38, núm. 3, abril.

Vasilachis, Y. (1996) "Modelos, programas y valores sociales en un proyecto de reforma laboral, *Dialógica*, vol 1, No. 1.

Womack, G. (1990) *La Máquina que Cambió el Mundo*. México, D.F.: McGraw Hill.

Wood, S. (1991) "Japoneization and or Toyotaism". *Work Employment and Society* 5, 4.

Wood, S. (1993) "The Japoneization of Fordisms", *Economic and Industrial Democracy*, 14, 4.

Cédula de Captura de Convenio de Productividad para obreros

Datos de la empresa:

Rama_____

Personal total ocupado_____

Tipo de propiedad del capital (nacional privado, paraestatal o extranjero):_____

Exportadora o no_____

Central a la que pertenece el sindicato_____

1. ¿El convenio de productividad o el contrato colectivo de trabajo explícitamente considera los siguientes aspectos decididos en forma unilateral por la gerencia o bilateral con el sindicato y/o los trabajadores?

Aspecto del convenio	No lo contempla	Lo decide la gerencia	Se decide entre gerencia y sindicato o trabajadores
Diseño de programas de productividad			
Definición de Indicadores de productividad			
Medición de la productividad en la práctica			
¿Hay metas de productividad?			
Evaluación del desempeño productivo de los trabajadores			
Asignación de los bonos			
Período de pago del bono			
Evaluación del funcionamiento del convenio			
Forma o tiempo de revisión del convenio			

Nota: por el solo hecho de estar contemplado en el convenio debe considerarse bilateral, salvo que el propio convenio establezca lo contrario

2. ¿Se contempla la formación de una Comisión Mixta para la administración del convenio de productividad? _____

En caso afirmativo, ¿Cuales son sus funciones? _____

2. El convenio de productividad considera otras condiciones para asignar el bono, tales como:

	Si	No
Puntualidad y asistencia		
Responsabilidad		
Involucramiento		
Limpieza		
Desperdicios		

Otros: _____

3. Los bonos por productividad son asignados (si o no)

Individualmente	
Por grupo de trabajadores	
Mixto	

4. Montos máximos de los bonos establecidos en el convenio: _____

2. ¿El convenio establece un monto global máximo a repartir como bonos? (Si o No) _____

8. Período principal de asignación del bono (semanal, mensual, trimestre, anual, otro): _____

9. Principales indicadores de productividad utilizados para la operación del convenio: _____

Nota: a partir de una base de datos generada a través del análisis de convenios de productividad utilizando la cédula de captura se pueden hacer los siguientes cruces con los datos agregados:

1. Frecuencias para cada variable de la cédula en el total de la muestra de convenios
2. Cuadros que crucen cada variable de la cédula con: Tamaño de establecimiento, propiedad del capital, central sindical, exportadora o no y rama.